MINDSET!

思维

COAY Books

目录
Content

- 序言 蛇吞象
- 导言(1)
- 导言(2)
- 导言(3)
- 导言(4)
- 定见1 变化的事物大多有章可循(1)
- 定见1 变化的事物大多有章可循(2)
- 定见1 变化的事物大多有章可循(3)
- 定见2 未来隐藏于现实之中(1)
- 定见2 未来隐藏于现实之中(2)
- 定见2 未来隐藏于现实之中(3)
- 定见2 未来隐藏于现实之中(4)
- 定见4 不要害怕犯错误(1)
- 定见4 不要害怕犯错误(2)
- 定见4 不要害怕犯错误(3)
- 定见7 利益面前人们不会抵制变革(1)
- 定见7 利益面前人们不会抵制变革(2)
- 定见7 利益面前人们不会抵制变革(3)
- 定见9 成功靠的是利用机会(1)
- 定见9 成功靠的是利用机会(2)
- 定见9 成功靠的是利用机会(3)
- 定见9 成功靠的是利用机会(4)
- 定见9 成功靠的是利用机会(5)
- 定见9 成功靠的是利用机会(6)
- 定见11 不要忘记科技的两面性(1)
- 定见11 不要忘记科技的两面性(2)
- 定见11 不要忘记科技的两面性(3)
- 定见11 不要忘记科技的两面性(4)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(1)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(2)

- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(3)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(4)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(5)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(6)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(7)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(8)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(9)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(10)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(11)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(12)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(13)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(14)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(15)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(16)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(17)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(18)
- 第一章 文化：视觉文化正在占领世界(19)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(1)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(2)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(3)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(4)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(5)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(6)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(7)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(8)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(9)
- 第二章 经济：从国家到经济行业(10)
- 第三章 中国：外围就是中心(1)
- 第三章 中国：外围就是中心(2)
- 第三章 中国：外围就是中心(3)
- 第三章 中国：外围就是中心(4)
- 第三章 中国：外围就是中心(5)
- 第三章 中国：外围就是中心(6)
- 第三章 中国：外围就是中心(7)
- 第三章 中国：外围就是中心(8)
- 第三章 中国：外围就是中心(9)

- 第三章 中国：外围就是中心(10)
- 第三章 中国：外围就是中心(11)
- 第三章 中国：外围就是中心(12)

序言 蛇吞象

那是一个安静的冬日夜晚。我和小孙子伊莱（Eli）一起坐在火炉旁，为他读安东尼?德?圣埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupery）的经典著作《小王子》（The Little Prince）。

故事的开头讲的是一个六岁的小男孩被一本关于丛林的书所吸引，于是画了一幅画。对他来说，这幅画再简单不过了，就是一条吞下了大象的蟒蛇。但是令他惊讶的是，大人们都看不明白，他们都仅仅认为这只是一顶帽子而已！他不得不重新画了一幅，好让他们能够看明白。直到他遇到小王子，他才找到了一个和自己眼光相同的人：只有小王子看出第一幅画就是一条吞下大象的蟒蛇。对我来说，这真是一个不错的比喻。

圣埃克苏佩里的这幅画形象地指出了人们的思维对于眼光的限制。一旦我们摆脱了固有思想的束缚，我们就可以看清楚眼前的事物了，比如说在上面故事中就是吞下一头大象的蟒蛇。

导言(1)

我是在犹他州的一个甜菜农场长大的。在这个叫做格伦伍德（Glenwood）的摩门部落中大约有200多人，其中大部分人都是我家的亲戚。我们的村庄被犹他州的群山所包围，十分闭塞，我们的生活完全被摩门教的教规所统治着。我们的命运也是早就注定了的，我的任务就是成为一名传教士。教会派我到哪里我就要去那里待上两年时间，因为毕竟我们是无法拒绝上帝的召唤的。

我第一次对这种生活产生疑问的时候还只是一个小孩子。当时我的耳朵长期发炎，疼痛难忍，直到阿诺德（Arnold）叔叔来看望我，并且违反了一条摩门教教规情况才有所好转。尽管摩门教严禁抽烟，但是阿诺德叔叔却是个烟民。他用烟熏我发炎的耳朵，这种做法一直持续了一年多，竟然取得了奇效。耳朵中的疼痛减轻了，我也不再老是想着耳朵的疼痛了。我还清楚地记得有三四个德高望重的叔叔经常来用“按手(laying on of hands) ”为我祈祷、治病，但是都没有阿诺德叔叔采取的办法疗效好。

于是我开始怀疑周围的世界，对于探索的渴望越来越强烈。这个世界中还有多少事情是我幼小的心灵所不知道的呢？我开始质疑自己是否应该安于命运的安排。

好奇心就是探索的开始，我很快就确信自己非常渴望走出犹他州。在17岁的时候，一个机会展现在我面前。我加入了海军，他们的宣传语“周游世界”的意义实际上比他们所理解的还要深远。但是直到我开始读书的时候，一个新的世界才真正向我敞开了大门。在这个世界中，似乎一切都皆有可能。

自从我离开犹他州开始，这个世界就像书本一样，一页页展开在我面前，每一页都有崭新的知识供我学习。

现在，许多年已经过去了，回想起来，正是好奇心促成了我丰富多彩的经历与冒险。在海军的时候，在犹他大学作为学生会主席为言

论自由和公民权利而斗争的“激进岁月”里，在哈佛大学和康奈尔大学学习的时候，作为《西方名著入门》（Great Books Foundation）的编辑在罗伯特?哈钦斯（Robert Hutchins）和莫蒂默?阿德勒（Mortimer Adler）的领导下工作的时候，以及在公司工作的三年时间里，只要我感觉自己的学习曲线不再上升，我都会选择离开。

25岁的时候我开始竞选国会议员，直到后来奋斗到华盛顿，肯尼迪总统任命我为###助理部长（Assistant Commissioner of Education），这些政界经历使我学会了政治这门“可能性艺术”（art of the possible）。1963年12月肯尼迪总统被刺杀后，我继续留在了华盛顿，担任卫生、教育与福利部（Secretary of Health， Education and Welfare）部长约翰?加德纳（John Gardner）的助理，最终还曾进入白宫，为林登?约翰逊（Lyndon Johnson）总统负责过一些特别项目。

20世纪60年代可能是美国自内战以来最动荡的时期了。人们放火焚烧建筑、旗帜，整个“美利坚公司”陷入了恐慌之中。参加民权和反战运动的数百万人涌上街头抗议示威，几百所大学也被学生们所占领。

1964年7月，约翰逊总统签署了“民权法案”（Civil Rights Act）来“消除美国最后的不公平现象”，一系列的法律法规也随之诞生。1965年，约翰逊总统请我调查他的“伟大社会”立法对于美国社会的影响。尽管这是一项非常有意思的任务，但是我们似乎根本不可能理清当时的形势，更不要说预测这些立法对于美国将来的影响了。而且，我再也不能忍受约翰逊总统不惜一切代价赢得越南战争的狂热思想（他曾经说过，“我决不会是第一个卷起尾巴逃跑的美国总统”）。于是我离开了白宫，接受IBM的邀请，成为总裁汤姆?沃森（Tom Watson）的助理。

1967年4月，底特律爆发了种族骚乱。那年夏天，黑人权利的倡导者们开始宣扬武装革命，骚乱席卷了整个美国。约翰逊总统还命令4700名伞兵空降因为骚乱而近乎瘫痪的底特律市。当时的底特律市长

卡瓦诺（Cavanaugh）形容说，“这里就像是1945年的柏林一样”。总统还下令国民卫队（National Guard）下属的所有部门都要进行反暴动的训练。第二年，马丁?路德?金和博比?肯尼迪（Bobby Kennedy）的被暗杀事件更加加剧了骚乱。大约就是从那时开始，人们不再使用“黑鬼”（Negro）这个词语，转而使用“黑人”（black）。美国的所有城市都是一片狼藉，企业界也都茫然不知所措。国家的动荡促使我极力想寻求一种可以监测国家转型的方法。但是我怎么样才能真正看到美国的未来呢?

导言(2)

有一天，我在芝加哥郊外的一个报亭买了一份《西雅图时报》（The Seattle Times）。报纸上的大标题讲的是当地的学校董事会已经投票通过了一系列新的改革计划。我接着浏览了一下这个报亭所出售的全国各地的报纸上关于当地新闻的大标题。突然，我意识到，如果每天都能够阅读这些地方报纸，那么我就可能会发现国家的一些新趋势，我就能够了解美国现在的形势了。我终于找到了一个好办法，真是谢天谢地。

我的冒险精神又一次跳了出来，于是我离开了IBM和汤姆?沃森，离开那个令许多同事艳羡的职位。我用最后的薪水开了自己的公司：城市研究公司（Urban Research Corporation）。

不久，越来越多的员工和我一起开始对160种地方日报进行分类、分析。我们的理念认为，各个地方所发生的事件的总和就是我们国家的现状。我根据自己的经历和当时的思维方式对众多事件进行分析和整理。然后，我们把所发现的情况总结起来，作为周刊发行，周刊的名称为《城市危机监测》（Urban Crisis Monitor）。很快，许多公司开始订阅这本期刊，我也开始就自己对美国形势和趋势的理解四处演讲。

在接下来的十年中，我一直和许多大公司合作，并且通过我们的内容分析方法了解这个社会。通过高度地方化的数据库，我目睹着一个新型社会的大体轮廓在慢慢形成，也对美国未来的发展方向形成了一些看法。

尽管对我来说，许多趋势都是确定无疑的，但是很多人在当时都没有认同我的预言。而且，我还冒着得罪专家们的风险，他们很可能会认为仅仅从变化的角度来研究这个世界是一种过于简单的做法。但是当时我就认为这种风险是值得的。我感觉在一个越来越复杂、用冷冰冰的方法来分析周围事件与思想、信息量如此庞大以致于个人的声

音微不足道的世界中，我们是急需组织结构的。有了简单的框架我们才能开始了解这个世界。而且随着社会的发展，我们也可以随时对这个框架进行修正。正是这些思想促成了《大趋势》这本书的出版。

《大趋势》一书的销量大概为900万册。随后我又出版了《改造企业》和其他几本书，其中就包括《2000年大趋势》。我的讲座和演讲遍布七大洲，不管走到哪里，记者、政治家和企业界都会问道，“下一个大趋势是什么呢？”我的听众们都想知道到2010年，或者2030年我们的世界会是什么样子。而且他们还会不依不饶地提出下一个问题：“你是怎么知道的呢”和“你是如何进行你的工作的呢？”

定见

对于一个拿着锤子的小男孩来说，周围的一切似乎都是可以敲打的钉子

一天下午，我的朋友托尼?奥夫纳(Toni Ofner)一直在追问我是如何进行自己的工作的。我回答说自己搜集了大量信息，阅读了许多报纸，还与世界各地不同文化的人交流思想与观念，这所有的一切都帮助我明了世界发展的趋势。

“那么，”他说，“照你说的那样，如果未来是隐含于现在的生活之中的，而且如果我仔细观察当今世界的形势，那么我就应该得出和你一样的结论。但是事实上，我并没有得出同你一样的结论。究竟是什么造成了这种差异呢？”

我沉思了一会，事实上，我还真没有考虑过这个问题。但是思考了一会我就明白了，这种差异并不是因为我们所了解到的事实有所不同，而是我们看待这些事实的方式。“我想，托尼，”我听到自己说，“那是因为我的心态。”我意识到，许多年来自己已经形成了固有的原则来训练自己的思维、过滤周围的信息。我是依靠着自己的经验，凭借着自己的价值观和心态来衡量所接收的信息，其他所有人也都是如此。“你所说的，”托尼回答说，“似乎就像是同样的雨落在不同的土壤上就会形成不同的植物一样。”

他说的没错。的确，心态就像是雨（信息）所灌溉的土壤，土壤的不同会导致植物的不同，而不同的心态则会促使人们得出不同的结论。心态就是我们接收信息的方式，这才是问题的关键。

导言(3)

我们的讨论继续着，我开始思考帮助或阻碍自己进步的最有力和最重要的心态。后来，我就萌生了一个念头，想要写一本关于心态以及它们如何帮助我预测未来的书。

几乎从国际大事到人际关系等所有领域中所进行的判断都是和心态有关的。比如，如果一个妻子认为自己的丈夫是个花花公子，那么她都是按照这种眼光来判断所接收到的信息的。这种心态决定了她对于信息的理解方式以及她的反应。而如果一个妻子认为自己的丈夫忠诚可靠，那么她在接收同样信息时就会有不同的方式及反应。当然，这仅仅是心态在微观层面上的反应。

在宏观层面上，有许多人的心态都认为世界正处于一个“文明冲突”期，他们总是在这个框架内理解问题。而其他许多人，包括我自己在内，所持的都是经济决定论的心态，我们都认为经济会在很长一段时间内决定世界的走势。

当然人们的有些心态是大体一致的：政客们都是一群骗子；去印度进行外部采办就是剥夺美国人的工作机会；猫是最干净的宠物；全球变暖是对人类可持续发展的威胁等。

但是在这本书中，我并不想讨论文化适应或者社会高压所驱动的心态。我所讨论的心态只有一个特定目的，那就是帮助大家培养可以指导、管理个人生活和事业的心态。因此，这本书不仅会为大家提供一个关于未来五十年的框架与展望，而且还会告诉大家预测未来、面对未来所不可缺少的基本态度。

第一部分 定见

心态就像是天空中不变的星星一样，当我们思绪的小船畅游在信息海洋中时，它们可以指引我们的方向，从而帮助我们沿着正确的航程安全地到达目的地。

我在本书第一部分所描述的心态帮助我调整、纠正了自己的思维，为我打破思维的局限，并且帮助我最大限度地利用所搜集到的信息。如果没有这些心态，我就不可能得出《大趋势》以及《2000年大趋势》中的结论。我处理事务的方式，我处理信息与经验的方式才是问题的关键所在。

在本书中，我介绍了11种心态（在这里我们用定见指称——编者注），每个人也许都能够从中发现对自己有益的某一种。如果需要对这些定见按照重要顺序排列的话，我个人会把“不要害怕犯错误”排在首位。这一原则适用于任何商业领域和个人生活，对于任何事业的成功都是必不可少的。这种定见可以帮助你敢于大声发言或者勇于尝试，不管你的努力在当时看来有多么不切实际。也正是这种定见推动了《大趋势》和随后一系列图书的成功。总之，这是一种可以推进创造性思维的定见。

排在第二位的是“在队伍中不要如此超前以致于人们忽略了你是他们中的一份子”。这句话听起来显而易见，非常简单，但是本书后面的例子会证明，想要做到并没有那么容易。在生活中的所有领域，在商界，政界或者在领导阶层中，这一定见都会提醒人们不要太超前，以免自己的言行不被人们理解，从而失去效力。

在日常生活中，所有的定见都是互相融合，共同工作的，帮助我们通过复杂的现象看到本质：使我们不仅能够看到那顶帽子，还可以看到吞下大象的蟒蛇。你会发现，定见这一认知工具是可以改造你的生活和事业的。

第二部分 展望未来

我们都喜欢展望未来，希望能够弄清楚这个纷繁复杂的世界。“将来会是什么样子”这个问题经常会被人们提起。本书的第二部分就将给你一个答案。它将探讨社会发展的主要趋势以及它们对我们的事业与生活的影响。

在一个文化文学水平不断降低，视觉交流占主导地位的世界中，商业、贸易、制造业和服务业将会受到怎样的影响呢？国家的形势与经济指标对你的事业和生活还那么重要吗？处于理想与现实矛盾之中的欧洲将会走向何方呢？中国，这个无处不在的抢夺大家工作机会的国家，会成为吞噬我们的巨龙，还是会被我们驯服呢？媒体上宣传的“下一个大事件”会实现吗？

导言(4)

我对未来的展望并不是单纯的猜想，它们是在本书第一部分所探讨的定见的指导下，基于对现实分析的基础上得出的结论。看完本书之后，大家就能够明白我得出某个结论的原因，以及我并没有拘泥于细节而丧失全局观。我的展望会为你提供一个框架，你可以把它应用在自己所关心的领域之中，从而受益于未来。

定见1 变化的事物大多有章可循(1)

尽管许多事物都会发生变化，但是其中的大部分都是有章可循的变化——媒体大肆宣扬的主题

2006年8月8日，亚马逊图书网列出的所有书目中，有56，170本图书的名字都与变化有关，其中11，195本与商业变化有关，2404本与全球变化有关。不计其数的报纸、杂志和24小时电视新闻频道更是如此，它们都在宣扬一切事物都在变化之中。那么，在这个世界上谁又能跟得上变化的潮流呢？没有人可以。

但是不要担心。

考虑一下这个事实吧：大部分企业都处于稳定状态，日复一日，年复一年都是如此。的确，产品和市场已经发生了改变，绝大多数是得到了改善，而且我们使用的工具也已经改变。但是尽管商业图书如雪崩般大量出现，但是商业操作，也就是买卖的基本要素以及为了生存的赢利目的，在我所观察的40年里却没有多大变化。

不管手机是否能够用来看电视，因特网是否能够进行通话，浴缸是否能够在你脱衣服的时候就自动放水，冰箱是否能够在听到你的肚子咕咕叫的声音的时候自动开门，发生改变的都只是我们生活的方式，它们变得更加方便、快捷，但是我们生活的基本要素并没有改变。我们读书、结婚、生子，并把孩子送到学校读书，这并不会因为学校改革而发生变化。家庭和工作这些都是最重要的常量。

现在甜菜农场的生活与我小时候并没有多大不同。尽管现代化的设备减轻了人们播种和收获的劳动量，但是和原来一样，季节仍旧决定着生活的节奏。大部分农民还在饲养鸡和一些牲畜用来耕作，只不过当时用来运输和耕作的马现在更多的时候都是供人们娱乐。在生活的起起落落中，我的父母一直在努力维持生活，尽力使孩子接受教育，他们是在利用他们那个时代的资源做那个时代最平常的事情。

在十一卷的《世界文明史》（Story of Civilization）一书的开头，威尔?杜兰特和阿里尔?杜兰特（Will and Ariel Durant）写道：

文明就像是一条筑有河岸的河流。河流中流淌的鲜血是人们相互残杀、偷窃、争斗的结果，这些通常就是历史学家们所记录的内容。而他们没有注意的是，在河岸上，人们建立家园、相亲相爱、养育子女、歌唱、谱写诗歌，甚至创作雕塑。

文明史就是对河岸上人们生活的记录。

内容与方式的区别

你曾经罗列过已经发生的变化和未来的变化趋势吗？请注意，我说的不是我们做事情的方式的变化，而是事情本身的变化。

让我们再次回到农场的例子上，发生的变化的只是耕作的方式，耕作本身并没有消失。农民适应新技术和顾客不断变化的需要的能力决定了他们是否能够取得进步。尽管他们耕作的方式发生了变化，但他们还是农民，这一点并没有变。有些人适应了时常不断变化的需求，比如Chino’s，他们精美的有机蔬菜和水果被许多著名大厨，比如旧金山的沃尔夫冈?帕克（Wolfgang Puck）所选中，成为烹饪美味佳肴的上品。还有一些人，因为各种各样的原因，没能成功，已经放弃了耕种。

很多情况下，发生变化的并不是事物本身，而且我们做事的方式。不管别人的宣扬是如何地铺天盖地，只要我们能够分辨出常量与变化，我们就能够有效地应对新的市场，并且从变化中获利。

体育运动总能为我们提供很好的例子。

团体运动的规则基本是一成不变的，只是偶尔会有一些细微的变化。体育运动所改变的经常只是运动的技巧。体育界的一个著名重大变化就是20世纪20年代美国著名橄榄球教练克努特?罗克尼（Knute Rockne）所提出的现代“前抛（forward pass）”技术的普及。但是这并没有改变底线得分的规则，只是队员到达底线的方式发生了变化。

单个运动员的风格有时候也会改变某项运动。

1936年12月30日夜晚，17，500多名观众涌入纽约市的麦迪逊广场花园（Madison Square Garden）观看全国篮球界领头羊——已经连胜43场的长岛大学（Long Island University）队与防守型的大西洋海岸联盟冠军斯坦福大学队的巅峰对决。最终斯坦福大学以45比31的比分终止了长岛大学的连胜势头，但是本场比赛的看点并不在此。

定见1 变化的事物大多有章可循(2)

其实，大部分观众都是来看身高6英尺2英寸，体重185磅的斯坦福大学二年级学生汉克?路易塞提（Hank Luisetti）的表演的。他是当时惟一一个打破传统投篮方式，在空中单手投篮的篮球运动员。而其他运动员还都是按照传统的方式进行双手投篮或者钩射投篮。大众对于单手投篮的喜爱并没有改变篮球进入篮筐从而得分的规则，但是却永久地改变了运动员们的投篮技术。当然，这一改变也遭遇了顽固的抵制，当时的篮球界普遍认为单手投篮是不合规矩的。“这不是在打篮球，”纽约大学的传奇教练纳特?霍尔曼（Nat Holman）当时说道，“如果我的队员也这样打篮球，那么我宁愿辞职。”

路易塞提在1937和1938年两次被推举为年度最佳大###动员，而且后来在美联社的20世纪上半叶最佳篮球运动员调查得票中仅次于乔治?迈肯（George Mikan），位列第二。

汉克?路易塞提于2002年12月17日去世，长寿的他幸运地看到了自己所创的单手投篮技术被厄尔?门罗（Earl Monroe）、朱利叶斯?欧文（Julius Erving），当然还有迈克尔?乔丹（Michael Jordan）等球星完善并且发扬光大。

技术上的改变经常会带来无穷的发展潜力。美国田径运动员迪克?福斯贝利（Dick Fosbury）就为跳高开创了一个背跃式新纪元。传统的跳高方式都是脸部面向横竿，一条腿先跨过去，另一条腿再跟进，而福斯贝利跳跃的时候是背对横竿，身体弯成弓形先过去，腿再跟过去，然后用肩膀着地。福斯贝利是在俄勒冈州梅德福市(Medford，Oregon)读中学时开始练习跳高的，教练所传授的就是那种传统的跨竿方法。但是直到他开始寻求自己的新方式之前，福斯贝利的成绩一直非常一般。其实，他并没有考虑传统的跳高方式。“我甚至都没有多想”，他说，“这是一种积极的思维，它就这样从我脑子里冒了出来。”

在1968年的墨西哥奥运会上，他这种新型跳高方式帮助他越过一个个高度到达了7英尺3.25英寸，观众的目光也投向了这位独特的运动员。最终他在第三跳时跨过了7英尺###英寸的横竿，获得了奥运会金牌，也刷新了奥运会记录。

跳高成绩的大幅度提高所依赖的并不仅仅是这种新的跳高技术。这项技术正是由于着陆点的改善才得以实现的：大型橡胶垫代替了原来的沙坑，这保证了运动员在头先着地的时候不至于受致命伤。尽管跳高这项运动本身并没有发生变化，但是福斯贝利所创新的跳跃方式“福斯贝利跳跃”已经成为了这一领域普遍采用的方式，它所创造的成绩是传统方式所无法比拟的。

变化的高灭亡率

我们经常会听到或者看到下面这句话：“变化才是惟一的永恒”。这句话既有正面影响，也有负面影响。正面影响是对于那些趋势研究者们来说的。而同时，它还可会使人们因为无所不在的变化而歇斯底里。比如，在20世纪90年代末，人们似乎都认为电子商业会彻底颠覆人们的生活。当时的潮流就是卖掉你所有的零售连锁店的股票，彻底告别传统的经营方式。

人们总是认为时尚是不断变化的。而我却要说，大部分时尚都是昙花一现。但是时尚界也有许多一成不变的因素，当然我指的并不是黑色小礼服。比如说牛仔的流行就已经持续了一百五十多年，其中的一百多年都是“Levi’s”的天下，后来人们的选择才越来越了起来。现在几乎每一个时装设计师都会设计一些牛仔服装。

男性时尚市场最大的福音就是男性时尚的稳定性。在这个市场中，人们不必挖空心思进行创新。男性时尚市场不同与女性，尽管它有时也会出现细微变化，但是总起来说相当稳定。根据我多年的经验，惟一的变化就是每二十年男性领带的宽度会有所改变。相对于女性时尚，世上的大部分事物更类似于男性时尚。

香水的流行也像女性时尚一样反复无常。它的寿命经常和它的香味一样令人难以琢磨。在100款新香水中，95款都会迅速销声匿迹。但是各个公司还是不断推出新款香水，这是因为香水的利润实在丰厚，如果它有幸成为流行的5款之一，那么带来的利益就十分可观了。时尚的最大变化就是它与艺术和建筑的结合越来越紧密，它们已经成为一种新的视觉艺术体验。在本书第二部分第一章中你将会了解这方面的更多信息。

定见1 变化的事物大多有章可循(3)

在2005年12月，可口可乐公司宣布停止香草可乐的生产，这意味着又一个新品种的夭折。在每年推出的30，000种消费新产品中，90%的品种都会很快消失。顾客们的反应似乎是："目前的产品已经能够满足我们的需要了。"在1994年出版的《基业长青》（Built to Last）一书中，吉姆?柯林斯（Jim Collins）和杰里?波拉斯（Jerry Porras）揭穿了"变化的神话"，强调了持续性的重要性。他们在书中写道："一个有远见的公司会像信奉宗教一样坚持自己核心的意识形态，它们的变化很少。核心价值观构成了公司坚实的基础，它们并不因为一时的时尚或者趋势而随波逐流。"

在商业领域，新技术有时也会带来新的稳定性，就像体育运动一样。20世纪80年代受到日本抢占全球市场的威胁，"程序管理"开始在美国盛行，其中的明星产品——由摩托罗拉的比尔?史密斯（Bill Smith）所倡导"六西格玛"（Six Sigma）也成为了质量管理系统的新的通用体系。现在，它最大的倡导者，美国通用电气公司（GE）前总裁杰克?韦尔奇（Jack Welch）已经退休，这一体系也开始走下坡路，现在许多人都认为它阻碍了创造性的发挥。尽管如此，它毕竟还是盛行了25年。

太阳底下都是新鲜事?

很久之前在公元前3000年的时候，所罗门国王曾经写下过这样的名句：已有的事，后必再有；已行的事，后必再行。日光之下，并无新事。

而现在人们经常说的是，太阳底下都是新鲜事。

从2005年初开始，《新闻周刊》在一则大规模投放的广告中援引了它的天才国际事务编辑法里德?扎卡里亚（Fareed Zakaria）的一句话："21世纪将是一个充满变革的世纪。未来十年发生的变革甚至要多

于过去一百年发生的变革的总和。对此，大部分国家都还没有做好准备，美国当然也没有。”

这样的评论不在少数，因此难怪人们会如此关注未来，急切地寻找变革的迹象，希望能够从中了解未来发展的趋势。法里德?扎卡里亚可能比我们更有远见，但是他并没有做任何定量分析：计算过去一百年来发生的变革就已经够复杂的了，但是更麻烦的是我们现在根本无法列举出未来十年内可能发生的变革。因此这只是扎卡里亚夺人眼球的大胆预言罢了。对我来说，这种论断过于简单，我本人并不认为它有任何益处。我认为人们还不如列举出自己所认为在未来十年可能发生的变革和可能不会发生变化的事物。“变化才是惟一的永恒”这一论断虽然非常普遍，但却是十分荒谬的。我认为，起码在商业领域中，这一论断是无法成立的。

变化的基因一直在围绕永恒这一轴心而转动

变革是媒体的生命线。媒体间的竞争和适时报导决定了它不得不宣扬变革，但是新闻的质量和意义是依赖于观众的需求的，很容易沦为琐事和细枝末节。

本书介绍这11种定见的一个共同目的就是帮助大家不要为琐事所牵绊，而是要牢牢盯住那些已经或者将要对我们的生活产生重大影响的事件。

我们中的大部分人都不是在猎取新闻和变革，而是想探寻未来的方向，想在一个纷繁复杂的世界中擦亮自己的眼睛。在这一过程中，重要的不是信息的数量而是质量。不管我们接触到什么样的信息，都应该区分表面变化和实际变化，本质变化和一时的风尚，我们应该时刻记住，在世界历史上，大部分事物都是稳定的。

区分：要素与修饰

规则与技巧

趋势与风尚

突破与改进

定见2 未来隐藏于现实之中(1)

仰望天空的约翰尼
在上学的路上
约翰尼总是
抬头望着天空
和上面高高漂浮的云彩
但是他从来没有想过
在前面的路上
会有什么在等待着自己
有一天，一只小狗跑过来
约翰尼的眼睛却还在望着天空
他们撞在一起
摔了个大跟头

马克?吐温翻译的这首德国童话诗歌《仰望天空的约翰尼》为我们形象地描述了一个游离于周围环境之外的小男孩。在我看来，我们中的许多人也像这首诗中的约翰尼，急切地寻找未来，却在现实中摔了大跟头。马克?吐温很可能是在19世纪90年代在欧洲旅行时读到这首小诗的，当时他曾在维也纳逗留了一年零八个月。

这一时期的欧洲诞生了许多风向性、前瞻性的思维与理论。建筑师、诗人和画家都在反抗传统。奥托?瓦格纳（Otto Wagner）、阿道夫?卢斯（Adolf Loos）和约瑟夫?霍夫曼（Josef Hoffmann）创建了新艺术流派和革命性建筑流派；古斯塔夫?克里姆特（Gustav Klimt）和他的同事们开始构建“燃烧的现代艺术之河”；西格蒙德?弗洛伊德（Sigmund Freud）在研究潜意识后成为精神分析之父。当今世界的许多萌芽都源于当时。

虽然发展的进程被两次世界大战所打断，但是前进的道路仍在继续。伟大的经济学家约翰?梅纳德?凯恩斯（John Maynard Keynes）曾

经预言，战争赔款将会加深德国的战争创伤。他曾经仔细研究过第一次世界大战后的社会现实，并因此提出了事后证明是正确的警告。

他曾经在第一次世界大战后参与过缔结凡尔赛和平条约的谈判，他当时就十分反对要求德国进行高额赔款。在1919年出版的《和平的经济效益》（The Economic Consequences of the Peace）一书中，他曾预言德国的高额战争赔款将会导致大的灾难，后来果然得到了应验。尽管他的想法在现在看来是十分有道理的，但在当时却因为各种原因而遭到摈弃。

奥地利经济学家、自由市场的早期倡导者弗里德里克?海克（Friedrich Hayek）在1945年出版的《知识在社会中的应用》（The Use of Knowledge in Society）一书中曾预言过共产主义国家的失败。他的预言是有坚实的基础的：成功的中央集权必须事先了解市场的发展方向，而这根本是不可能的。更多详情请阅读本书第二部分的第四章关于欧洲的章节。

凯恩斯和海克的研究从来都不是盲目地探寻未来，在天空中寻找未必存在的星星，他们都是在一定范围内进行研究。他们的著作也证明对于现实的客观、无偏见的研究是可以揭示未来的。而来自政治家和同事们的敌意和否定也证明，某些定见是会蒙蔽和欺骗人们的视线的。

但是三位伟大的奥地利裔经济学家：约瑟夫?熊彼特（Joseph Schumpeter）、弗里德里克?海克和彼得?德鲁克（Peter Drucker）的远见并没有能够阻止整个欧洲的错误方向。欧盟政治家的承诺和预言就像是升上天空的气球，在与现实碰撞之后必然破碎。他们之所以还会继续自己的空话的原因之一就是人们对于追求完美的普遍错误认识，这一思潮在政界尤其流行。

我们需要意识到的一个简单的事实就是：预测未来的最可靠方法就是立足现实。在坚实的事实基础之上进行思考，这也是我撰写所有书籍的基本原则。未来是隐藏于现实之中的，但这并意味着我们一定

要研究现实中的所有细节以便预测未来。这句话的意思并不是说未来只是现实生活的延伸，而是说我们可以从自己所在土地上，而不是天空中，发现未来的萌芽。

因此，小心前面的陷阱，仔细观察眼前的事实，并且利用所有可以利用的帮助，下面的章节将会对此进行详细论述。

不识庐山真面目，只缘身在此山中

几年前，我曾经就美国向巴拿马移交巴拿马运河而在巴拿马市发表过一次演讲。

定见2 未来隐藏于现实之中(2)

作为前总统吉米?卡特（Jimmy Carter）正式把巴拿马运河归还仪式的前奏，组织各国外长听取我演讲的巴拿马外交部长邀请我和我的妻子加入大家的队伍，乘坐直升机游览运河。我和妻子本身对直升机的安全性是有些担心的，但是我们不想在大家面前露怯，只好参加了这次游览。

在此之前，我们曾经阅读过一些材料，知道建造运河是多么艰难，有许多人为此而付出了生命的代价，但是直到我们从直升机俯瞰时才全面了解了整个工程。浓密的雨林绵延数里，十分壮观，我们脚下密集的丛林就像是一块厚厚的地毯，而人工运河就像一条蓝色的带子从中蜿蜒而过。

而几天之后当穿过曾经从直升机上看到过的丛林时，我们看到的却是完全另一幅景象：茂密的植被、棕榈、树林和灌木；各种不同层次的绿色；鸟儿在枝头唧唧喳喳叫个不停，猴子们在树梢荡来荡去的时候还不时与同伴聊天；每一次转弯都会给我们带来新的惊喜。这与我们在直升机上俯瞰的角度截然不同，看到的景色也截然不同，这也再次验证了下面这句诗：不识庐山真面目，只缘身在此山中。

虽然我们并不是每次都有机会可以体验到这种细节与整体的区别，但是情况大致都是如此。如果你想发现风向性的事件，就要与之拉开一定的距离。这是因为如果缺少这样的距离，当时的潮流会很容易蒙蔽你的视线。风尚本身是隐含于趋势之中的，而且也是趋势的一种体现。但是趋势并不经常发生变化，而趋势所隐含的风尚却在不断促进变化的产生，因此才有了“流行”这个词。

1982在我在《大趋势》一书中提到的一项重大变化就是从工业社会到信息社会的转变。隐含于这项转变之中的趋势就是人们“身体意识”的觉醒。在农业社会中，我们是依靠自己辛苦的身体劳动来完成日常杂务的。同样，在工业社会，我们也要在工作中出卖体力。（在美

国的短暂历史中的体现就是人们的职业从农民到工人再到职员的转变）。而随着信息时代的来临，社会对体力劳动的需求大幅下降。在今天的信息社会中，大多数人在工作中所需要的体力劳动非常之少。这种向信息社会转变的影响之一就是许多人都成为了办公室人员，人们越来越关心我们的身体的活动和身体所摄入的物质，也就是说我们已经进入一个“身体意识”时代。这种向办公室人员的转变是由于工业社会向信息社会的转变引起的，是不会出现逆转的。

因为办公室工作的特性，我们还会一直继续关注自己的身体，这一点是不会变的，但是我们爱护自己身体的方式却会随着潮流而变化。这些潮流就是趋势的具体表现，是趋势不断变化的体现方式。比如，很久以来，跑步都被认为是健身的有效方式；游泳也曾经盛行一时，现在许多人开始追捧兰斯?阿姆斯特朗（Lance Armstrong），私人教练和健身俱乐部开始流行。我们健身的方式，尝试的各种器材，都可能是随着潮流而变化的，但是健身的必要性却是始终如一的。除健身之外，关爱身体的另外一个方面就是饮食。

当然，饮食与节食也是与潮流密不可分的：马约医学中心（Mayo Clinic）饮食法、艾特金斯饮食法、素食、西瓜、体重监测、南部沙滩、比佛利山、低脂肪、高脂肪、只吃碳水化合物、不吃碳水化合物、大量水果、不吃水果。现在许多人都非常关注艾特金斯饮食法（低碳水化合物饮食法），但是我想指出，低碳水化合物的饮食方式早就已经存在了。早在1825年，琼?J（Jean Anthelme Brillat-Savarin），一位法国律师，在备受整个欧洲推崇的《味觉的生理反应》（The Physiology of Taste）一书中就曾说过，一些读者肯定会反对他的饮食方案。他在书中写道：

“‘天那！’不管是男人还是女士都会大叫，‘我的老天！教授太没有人性了！我们喜欢的所有食物他都不让吃，比如可爱的小蛋卷、蛋糕，还有饼干。甚至连土豆和通心粉也不行！一个看起来和蔼可亲的美食家怎么会说出这种话呢？’

定见2 未来隐藏于现实之中(3)

“‘你们说什么？’我摆出一副最严肃的面孔，其实我难得如此严肃。‘那好吧，你们就吃吧！吃得胖胖的！变得又肥又丑，还会得哮喘，最终还因为这些过度的油脂而丧命。’”

尽管节食并不有趣，但却是一个经久不衰的话题。人们寻找减肥途径的热情似乎永远也不会消退。而潮流只是我们应对由于整天坐着办公而产生的多余脂肪的暂时方式。你可以认为潮流是重大趋势的体现，你也可以认为趋势来自于社会的重大变革。本书第二部分第一章“视觉文化正在占领世界”中就有几个很好的例子来帮助你理解这一结论得出的过程。

掀开帘子看世界

许多人都喜欢玩捉迷藏的游戏。我喜欢的藏身地之一就是窗帘后面。社会的一些重大变革就像是藏在窗帘后面的小男孩一样，发现他们并不困难，关键就是不要被窗帘蒙蔽了眼睛，而是要掀开它看一看。

在《大趋势》一书中我所写的另外一个变革就是工会会员的数量会继续下降，工人运动会消失。我为什么会这样说呢?

在20世纪80年代初，美国四分之一的工人都加入了工会。而在平等待遇的“窗帘”的后面是工会组织的精神（对所有工人一视同仁）与由于技术而逐步显现的个人主义之间的不和谐。这一方面是由于制造业自动化程度提高，从而导致从业人员大幅减少，而制造业正是工会会员最集中的领域。同时，越来越多的工人经济状况好转，这也使得他们减少了向工会组织寻求帮助。这一现实使得工会组织就像是等待中生代归来的恐龙一样，但是中生代是不可能重新回来了。工会组织已经失去了适合自己生存的政治土壤。就像恐龙一样，想要生存下去，工会组织必须要改头换面，重新为自己定位，但是它们并没有这样做。

从我在书中预测美国工会会员减少到现在，私营企业中工会会员的比例已经从当时的25%下降到了7.8%，而且还在继续下降。刚刚宣布的服务业工人工会脱离美国劳工联合会以及美国产业工会联合会的消息更使得工会组织的状况雪上加霜。

基本变革都是各种因素综合的结果，很少是由于单一的因素所引起的。因此，在做出判断之前，人们最好先考虑一下是否有多种因素在推动事物向不同方向发展。本书第二部分中所得出的结论没有一条是仅仅基于某一线索的。如果找不到足够的线索，你最好再次掀开窗帘看一看。

行星研究所

报纸是揭开未来面纱的重要信息来源，它的作用就像是一个行星研究所，为我们报导这个星球上所发生的事情。报纸被许多人称为“历史的草稿”，这个说法再贴切不过了。因此，报纸是人们研究过去和未来的第一手资料。历史书经常把当时的报纸作为主要的信息来源，但是我们却经常忽视现代报纸的这一功能。那么就请大家用一百年后的眼光来读今天的报纸。当然，在阅读报纸的时候，我们所寻找的并不是个人观点，而是对事件的记录和比赛的结果。我们发现比赛结果的过程，以及所需要注意的事项将在下一章：关注比赛结果中进行详细讨论。

报纸是一个封闭系统中的被迫选择的体现。这句话是什么意思呢？请听我解释。报纸之所以是社会变革的重要监视器，说得简单点，是因为报纸中可以报导新闻故事的篇幅是有限的。从经济角度考虑，报纸中为新闻留出的空间，也就是新闻版面，总是有限的。因此，如果有新鲜事物在报纸中出现，那么就必然有些新闻被删除或者缩小篇幅。所谓旧的不去，新的不来。这就是在一个封闭系统中被迫选择的原则。《纽约时报》的主编约翰?格迪斯（John Geddes）曾经说过，该报的新闻版面“已经大约八年没有变了”，他强调说“这里是一

个你死我活的战场。”当然，网上的博客就不存在这种“空间预算”的问题，他们永远都不需要考虑文章的长度和空间的容量。

社会中也同样存在被迫选择的情况。社会和人们有着类似的特性：人们的大脑在任何一个时刻能够考虑的问题和事情都是有限的，而社会在任何一个时刻所关注的问题也是有限的。如果引人注目的新问题出现，那么现有的问题所引起的关注就会减少甚至消失。所有的这一切都反映在新闻版面当中，新闻版面上的内容代表了人们对于社会问题的优先关注程度。

定见2 未来隐藏于现实之中(4)

报纸的内容和编辑方式都决定了它们的优劣之分。我个人认为，最忠实记录了世界变化的报纸有《纽约时报》（The New York Times）、《金融时报》（Financial Times）、《华尔街时报》（Wall Street Journal）、《经济学家》（The Economist）(它也自称为报纸)和《今日美国》（USA Today）。

但是即便是上述报纸，大家也不要指望它们能够完全反映出从长远角度来看比较关键的事实信息。比如说在2006年3月末，福特汽车公司宣布将裁员30，000人。这一消息占领了几乎所有报纸的头条，尽管裁员需要三年的时间才会完成，尽管对于日渐衰退的福特公司这一消息并不令人意外。在同一天，美国商务部宣布美国在2月份又新增了280，000个新的工作岗位。显然，从长远来看，这一消息更有价值。但是我却发现这一报导在我所看到的所有报纸中都被淹没在了第10或者第26版。因此，大家在读报纸的时候应该看中新闻本身的重要性，而不要被人们对它一时的关注程度，也就是它所在的版面所迷惑。

在时间的长河中，未来就伴随在我们的左右。

世界未来的转变与趋势都是隐含在现实与历史之中的。回顾历史，我们不难发现这一点，但这并不是我们的目的，我们需要做的是预测未来。而想要完成这一目标，我们就需要置身事外、耳聪目明。

在这一过程中，报纸是我们的重要伙伴。它们不仅是历史的第一遍草稿，而且还是我们了解未来的第一手资料，因为我们现在的工作正在塑造着未来。报纸是我们可以搜集到的基本信息来源，它们能够拓宽我们的视野。报纸可以为我们提供政治、文化、社会事件、潮流与趋势方面的信息。但是同时它们也包含了个人观点、政治宣传、无关细节和昙花一现的琐事。不仅我们搜集到的信息量非常关键，而且我们敏锐的眼光也很重要。在不断求证和选择的过程中，我们就可以发现未来的蛛丝马迹。

定见4 不要害怕犯错误(1)

一位谦虚的反叛分子

对于一位年轻人来说，这可不是一个好的开始。他在苏黎世工业大学（Polytechnikum Zurich）攻读物理学时，毕业论文被导师否定。“你很聪明，”导师告诉他说，“但是你有一个致命缺点，那就是从来不听别人的意见。”这似乎是对那些相信“盲从权威是发现真理最大的敌人”的人们的一个非常恰当的评价。

在20世纪初的时候，这样的态度可不吃香。尽管这位年轻人发出了一大堆求职信，但最终还是没能找到一个在大学教书的职位，而这样求职失意的毕业生在他们班只有四个。尽管如此，他的自信却没有受到丝毫影响，他仍旧坚持：“傲慢万岁！它是我在这个世界的守护神。”在沙夫豪森(Schaffhausen)的一所学校做了一段时间老师之后，他最终被伯尔尼瑞士专利局录用为技术员，从事发明专利申请的技术鉴定工作。这个年轻人就是艾伯特?爱因斯坦（Albert Einstein）。

从1902年起，他每周都要在专利局的办公桌前工作48小时，他相信自己生来就是要创造辉煌的，而且在必要的时候，他还会利用晚上的时间加班加点。1905年，爱因斯坦给自己在沙夫豪森结识的好友、数学家康拉德?哈比希特（Conrad Habicht）写了这样一封信：

亲爱的哈比希特：

我们之间的沉默如此庄严肃穆，而我却要用一些不合逻辑的妄语来打破它，我简直感觉自己犯了亵渎罪。你到底在忙些什么呢，你这个臭家伙？你为什么还没有把你的论文发给我呢？你难道不知道我是这个世界上会十分高兴地、怀着极大兴趣阅读你的论文的一个半人中的一个吗，你这个恶劣的家伙？作为回报，我会把我的四篇论文发给你。

第一篇是关于光的产生和转化的，你会发现里面有一些革命性的观点，当然前提是你先把论文发过来。第二篇是关于原子的真正体

积。第三篇证明了液体分子与悬浮微粒之间无规则碰撞的涨落，是引起布朗运动的真正原因。第四篇还只是一个草稿，是关于运动物体的电动力学的，其中对时间和空间的理论做了一些修正。

被当时26岁的爱因斯坦所谦虚地称为“不合逻辑的妄语”的内容正是人类所做出的最惊世骇俗的论断之一。它把物理学从19世纪迅速推进到20世纪，并且使爱因斯坦一举成为20世纪最伟大的天才科学家之一。单个人的力量是如何能够撼动物理学的基础的呢？成就他的当然不仅仅是自己的年少轻狂和心高气傲。在被称为爱因斯坦奇迹年——“annus mirabilis”（拉定语）的1905年，他不仅提出了相对论，而且还提出量子力学理论。正是这两篇论文成为了现代物理学的奠基石。

爱因斯坦似乎还觉得这些成果不够，他又在年底的时候提出了超越它们的理论。在致哈比希特的信中，爱因斯坦提出了一个自己认为不仅令人着迷而且非常有趣的想法：“我在想上帝会不会开怀大笑，因为他正在开玩笑似的在误导我。”

于是E = mc2诞生了。

爱因斯坦为我们揭示了隐藏的时间和空间世界。在他一本传记中，作者阿尔布雷特?F（Albrecht?F?ssling）评论说，“没有去和权威科学家们进行探讨，纠缠不休，而是在独立的情况下任自己的思绪飞扬”可是正是爱因斯坦的优势。艾伯特?爱因斯坦能够进行自由想象、创造，如果没有了这种自由思维，他就不可能得出这些成果。他关注的是事物的本质，而不是自我。

许多人都试图破解这位伯尔尼专利技术员的天才之密。哈佛大学的智力专家霍华德?加德纳（Howard Gardner）认为，爱因斯坦之所以能够发现如此众多的自然之密是因为他从来没有失去孩子般的天真，加德纳还称他为“永远的孩子”。爱因斯坦最关心的不是人们是否会反驳自己的观点，而是在探寻科学的路上不要遗漏任何一个事实。1911

年9月22日，在给威廉?朱利叶斯（William Julius）的信中，他这样写道：

定见4 不要害怕犯错误(2)

尊敬的同事：

如果这些（关于太阳光谱的）文字是成立的，那么我想我的理论就会被驳倒。如果你能够坦率地告知你对此事的看法，我将会非常高兴。毕竟，我非常清楚我的理论基础并不牢固。我所选择的道路可能是错的，但是无论如何我都要进行验证。

1912年10月27日，爱因斯坦给自己的另外一位朋友，天体物理学家欧文?弗罗因德里希（Erwin Freundlich）的信中写道：

在经过艰苦的钻研之后，我的理论研究正在快速前进，很快我就可以得出引力动力学的公式。这一工作的好处就在于人们可以清除自己的主观臆断，没有任何地方是可以“修补的”。相反，这一理论要么正确，要么错误，二者必居其一。

努力维护并不成熟的理论的正确性会为它带来许多信徒。但是挺身而出推翻已有的关于时间与空间、能量与物质的理论并不一定要成功。爱因斯坦，以自己全部的情感、恐惧和希望在寻找普遍的永恒规律，他所追求的是正确的理论，而不计较自己是否正确。

我们中的大多数人都无法达到爱因斯坦的境界，但是即使我们所追求的目标并没有那么远大，但是不求完美的意义是同样重要的。追求真理，而不是谁对谁错，这一原则适用于各个领域：个人生活、商业和政治活动。

当我在书中预测未来时，我不能考虑过多，担心自己的结论是否在将来的某一天会被证实是错误的。因为我必须要做出判断，而且我会尽可能做出合理的判断。但是只有卸下思想包袱，告诉自己不必追求完美，我才可以自由想象，才可以做出合理判断。尽管如此，我所做的一些预言在当时看来仍然是十分荒诞的。

胆量

在《大趋势》一书中引起强烈反响的结论之一就是发达的全国电视网络，比如NBC、CBS和ABC的业务会在很长一段时间内慢慢下滑，因为他们的观众会被当时刚刚出现，还比较原始的有线电视所抢走。当时是1982年，任何认为这些娱乐巨头会走下坡路的想法对大多数人来说都是十分可笑的。我记得自己曾经在美国广告协会（Advertising Association of America）的绿蔷薇年会（真是虎口拔牙）上就此问题发表过演讲。第二天，《纽约时报》的广告专栏就报导了我的演讲，并且评论说，“只有疯子才会相信他的话”。也许将来我的预言会被证明是错误的，但是在我看来，美国的综合性媒体正在逐渐丧失自己的统治地位。比如说20世纪60年代前最具影响力、发行量一度达到一千万册的综合性杂志《生活》(Life)、《展望》 (Look)和《星期六晚邮》（Saturday Evening Post）已经停刊，被数以百计的专门性杂志所取代。在我看来，ABC、CBS和NBC迟早也会步它们的后尘，它们的观众也会被日益完善且有着多种选择的有线电视所拉拢。而且现在，所谓的这三大电视网络巨头的市场占有率总共也只有11%左右。

逆向行驶

其他所有人都是错的，这可能吗?

几十年来最为人们所普遍接受的医学理论就是胃溃疡是由于压力、抽烟和喝酒所引起的。人们认为，压力会使得身体产生过多的胃酸，而过多的胃酸又会腐蚀胃黏膜。治疗这一疾病的标准方法就是进行手术。

而两位澳大利亚内科医生罗宾?沃伦（Robin Warren）和巴里?马歇尔（Barry Marshall）却提出，胃溃疡是由于一种当时还不知名的细菌所导致的。这一声明就像是在高速公路上逆向行驶一样，他们坚持认为除了自己其他所有人都走错了方向。

1983年，马歇尔医生成功地用抗生素治愈了患者的胃溃疡。同年年末在比利时举行的医疗研讨会上，马歇尔医生被问及是否认为细菌

引发了某些胃溃疡，而他却回答说自己相信所有的胃溃疡都是由于细菌所导致的。难道所有的专家都错了吗？这可能吗？

“打破教条是很困难的，”马歇尔医生后来说道。在那次以及其他许多次研讨会上，他都是在一片嘘声中下台的。“他们就打算让我闭嘴，然后把我赶出肠胃病学领域，驱逐到偏僻的内地做普通医生，”这位来自珀斯市的年轻医生如是说。全球的医学界都在坚决反对存在胃溃疡细菌的荒诞理论。

定见4 不要害怕犯错误(3)

2005年10月，沃伦和马歇尔医生因为发现“胃溃疡细菌”而被授予了诺贝尔医学奖。经过十多年的时间，医学界才放弃了使用抗酸剂的疗法，转而使用抗生素。真的难以想象，医学界这种固执己见，拒不承认错误的做法带来了多少经济上的损失，又给病人增加了多少痛苦。

追求完美会束缚你的思维

人们总是习惯于追求完美。父母是对的，老师是对的，老板也是对的。似乎重要的不是事实真相，而是权威的声音。夫妻们也总是为谁对谁错而争论不休。

政党们的一贯做法也是不允许自己犯错误。一个政党什么时候赞同过其他政党的意见呢？想象一下如果双方能够把用来争吵的精力都放在解决问题上，那么我们的世界将会发生什么样的改观。更为糟糕的是，追求完美还成为了学习和理解的障碍。它妨碍我们继续进步，因为进步就意味着要改变自己的想法，纠正自己的错误。

如果你追求完美，那么你就把自己困在一个小圈子中。一旦你开始允许自己犯错误，你就会感觉自己像是遨游在自由自在的天地中，视线豁然开朗。

定见7 利益面前人们不会抵制变革(1)

Liberté， Egalité， Fraternité ou la mort!

Réglage， égalisation， Bureaucratie ce la mort!

自由、平等、博爱或者是死亡！

标准、官僚就是死亡！

“欧盟宪法是完美的，虽然可能比美国宪法要略逊一筹，”2005年4月20日，法国前总统、欧盟宪法之父瓦勒里?季斯卡?德斯坦（Valéry Giscard d’Estaing）如是说。

随后的5月29日，法国人民首先对欧盟宪法说“不”。法国人和随后的荷兰人都没有发现这部由政治精英们所撰写并且为政治精英们所撰写的宪法对自己有什么好处，800页的规章和原来的一些条约协议让普通人难以理解。而“略胜一筹”的美国宪法只有12页，只规定了总的原则，十分通俗易懂。法国和荷兰对欧盟宪法的否决在整个欧洲引起了连锁反应，其他许多国家都因此推迟了全民公决。虽然这对于宪法的支持者来说不啻为一场灾难，但是对欧盟的25个成员国人民来说却是一个好机会，大家可以趁此机会对它进行修改，使之成为一部可以为全体成员国服务的宪法。

自此之后，欧盟宪法一直进展缓慢。许多人都在讨论批准它的必要性，而认为应该对它进行修改的声音却相对微弱。但是，除非对它进行修改并且使之显现出为各国人民所带来的利益（当然，是否真的能够带来好处还是一个值得怀疑的问题），大家对它的抵制才会消除。欧盟正面临着应对人民正当要求的挑战，比如制定一部合理的宪法、使大家理解一些必要的经济措施，如减少昂贵的福利项目等。这对欧盟来说是一项艰巨的任务，因为它到现在也没搞清楚自己的定位和未来的方向。

四十多年前，当欧盟的前身欧洲经济共同体刚刚起步的时候，如果有人告诉我有一天自己将会居住在欧洲，我是不会相信的。那时我

正在去亚洲的路上，打算在泰国住一年。那是1967年，我还在IBM工作，那时我第一次深切地体会到只有首先使人们了解改革能够带来的利益，改革才会受到他们的欢迎。当时我要在泰国开展一个项目，帮助东北部地区加快农业发展。我们极力想说服农民种植三分之一的稻子，并且在稻子中间种植其他庄稼。但是他们却抵制这一做法。我们后来发现，他们之所以会抵制是有充分的理由的：他们知道基础设施是无法供应多余的粮食生产的。在我们解决了这个问题之后，他们立刻十分乐意地接受了新的种植方式并且享受了由此带来的收入增长。

自此之后，每年我都会去几次亚洲，并且发现亚洲人，特别是中国人，只要确信能给自己带来好处，就会不遗余力地抓住机会，适应任何变化，我经常被他们的这种活力深深打动。在文化大革命期间，许多中国人都离开了自己的祖国，海外华人也成为国际上一支重要的经济力量。现在当他们看到了祖国的巨大商机后，他们又重新回来了。海外华人给中国带来了经济、知识方面的支持和商业上的活力，而中国国内数亿的农村人口也在努力脱贫致富。在上海我们就认识了其中的两个：李凤和李闯（音译）夫妇。

他们是在中国中部地区的一个小村庄长大的。李闯的父亲是一位菜农，李闯从小时候就和父亲在这块祖祖辈辈耕作的农田里辛苦劳作。后来他就娶了李凤，然后似乎也要重复老一辈的生活。但是即使在这个偏远的小村庄里，人们也听说了大城市中的工作机会。因此，李闯开始考虑，如果自己收入能够好一点，就可以让孩子接受更好的教育、赡养自己的父母，最终改善全家人的生活。这个前景似乎相当诱人，值得他为之努力。

我和多丽丝是在几年前一次访问上海的时候认识李闯的。

我们在上海的时候都是住在波特曼丽嘉酒店，这不仅是因为那里提供的良好服务，还因为它紧邻上海的老城厢，让人感觉新老中国就在咫尺之间。这是一家五星级豪华酒店，其中有些套房一天的价格要比大多数上海人一年的收入还要高。而它的周围就有一些老房子，人

们把衣服晾在窗外的晾衣竿上，或者干脆就在树上或者路灯杆子上扯根绳子晾在上面。（当然，每次我们去上海，都会发现越来越多的老房子已经被拥有现代设施的现代建筑所取代。）

定见7 利益面前人们不会抵制变革(2)

从酒店出来后的一个拐角处有一间简陋的小屋，一个小柜台，李闯夫妇就在这里卖水果、小吃和饮料。在柜台后面还有一个看起来像帐篷的东西，我们猜测可能是储藏室。多丽丝特别想知道这对夫妇怎样看待自己的小柜台和50米之外的佛莱格默（Ferragamo）、路易斯?威登（Louis Vuitton）等国际品牌之间的巨大落差的。她向经过多年的交往已经成为了我们的朋友的酒店公关部总监温雪薇询问这对夫妻的情况，于是雪薇向我们讲述了李闯的故事。

李闯夫妇是冒着失败的危险离开了原来的农村生活的。他们的想法就是在上海有许多建筑工地，那么卖些小吃和饮料应该是个不错的生意。于是他们在酒店旁边设立了那个小柜台，因为周围的建筑工地是24小时不停工的，而且他们的主要顾客就是建筑工人，因此他们也是24小时营业的。我们以为是储藏室的帐篷就是他们的家，夫妻两个在里面轮流休息。

这样的生活状况让我们感到不安，但是我们知道不能够以己度人。雪薇向我们保证说李闯夫妇对现在的生活状况是十分满意的，稳定的建筑工人客源使得他们有了足够的收入来维持自己的生活，也能够养活在老家跟着爷爷奶奶生活的孩子。他们的生活比起老家来还是不错的。雪薇还补充说，2005年底的时候，她曾经问过李闯为什么他的妻子露面的次数比原来少多了。李闯告诉她说，妻子在这条街上又开了一个小卖部。2006年7月我们再次来到上海的时候还在他那里买了一些桃子，而且我们注意到他们已经不再住在那个简陋的帐篷里了。

在中国，在经济增长中分得一杯羹的强烈愿望使得人们乐意四处迁移。这与我在欧洲观察到的情况截然不同。欧洲人的定见与中国人是相反的，他们必须首先看到利益才愿意为之努力。他们不会随着工作而迁移，许多欧洲人都是在等待工作找上门来，而且仍旧认为一份稳定的工作和一座房子应该是一辈子不变的事情。最近我看了一个电

视节目，其中的讨论让我深感不安。其中的一些维也纳年轻人说，他们宁愿失业，领取政府的救济，也不会选择离家一百英里之外的工作。

值得庆幸的是，这些维也纳年轻人并不能代表所有的奥地利人，更不能代表所有的欧洲人。欧洲人的确喜欢坚持传统，但是这并不意味着他们的生活方式、分配方式和思维方式都会墨守陈规，一切都会一成不变。所不变的是我们都要维持生计，不管是做老板还是为别人打工，而且那些最早接受必要改革的人会获利最多。体育仍然是说明这一问题的一个很好的例子。

让我们回忆一下我在定见1《尽管许多事物都会发生变化，但是其中的大部分都是有章可循的》中用到的篮球投篮的例子吧。篮球的规则并没有改变，但是在单手投篮的优势面前，很少有人再顽固地反对汉克?路易塞提新的投篮技术了，毕竟，以单手投篮的方式赢得比赛还是以双手投篮的方式输掉比赛这两种结果哪个更诱人是不言而喻的。纳特?霍尔曼（Nat Holman）歇斯底里的声明，“如果我的队员这样打篮球，那么我宁愿辞职，”最终也成为了人们的笑谈。

福斯贝利式跳高刚刚发明后情况也是如此，他的教练开始的时候也试图让他回到传统的跨骑式方式。迪克?福斯贝利的跳高方式挑战了传统思维，但是它打破了世界记录，并且彻底改变了跳高技术。在体育界，成绩很快就能够决定未来的道路。

在商业领域，变革所需要的时间有时可能稍微长一些，但是最终起决定性作用的也是市场，就像体育运动一样。

当然，有些人对于改变的抵制也可能是由于固执或者无知，但是希望在生活中进步的人们一般都不会因为无法承担变革的代价而抵制它。相反，当人们察觉到潜在的利益时，大家通常都会热烈欢迎变革的。

只有脚下的东西有足够的价值你才会弯腰

在心中思考一下下面两个问题：什么会给你带来回报？什么会使你受到惩罚？比赛的结果可以告诉你什么时候变革会带来回报，什么时候鼓吹变革只是在追求海市蜃楼。因此，对变革的抵制可能是有道理的，也可能是固执的表现。

定见7 利益面前人们不会抵制变革(3)

让公众明白变革的好处是那些引领潮流的人们的责任。领导者如果想要成功地实现变革，就必须要让下属明白变革的好处。普通民众并不是变革的倡导者，除非他们真的相信变革能给自己带来好处，否则他们是不会支持的。

不要小看人民的智慧。如果他们抵制变革，抵制你所认为的他们应该欢迎的变革，那么这可能是因为你没有把变革的利益显现出来，也可能是因为他们是对的。在这种情况下，不要为他们的抵制而感到悲哀，你应该首先寻找他们之所以会抵制的原因。请注意，在我前面讲述的体育运动的故事中，抵制变革的并不是运动本身的参与者——运动员，而是教练。

定见9 成功靠的是利用机会(1)

通情达理的人适应环境；不通情达理的人让环境适应自己。所有的进步都是依靠那些不通情达理的人才实现的。

乔治?肖伯纳（George Bernard Shaw）

成为加利福尼亚州州长是他长期以来的梦想。任何一个了解他的人都知道，这个在家乡奥地利施蒂利亚州（Styria）被人们亲切地称为“施蒂利亚橡树”（Styrian oak）的阿诺德?施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）迟早能够实现自己的这个梦想。当然，想要实现这一目标可能还有一些问题需要解决，而且要进行长时间的精心准备与计划。

当时是2003年，下一次的州长竞选是在2006年的12月，而初选时间是2006年的春天。谁有可能在共和党的初选中崭露头角呢？为了赢得初选应该从现在开始就做些什么准备呢？民主党中也会有人在2006年春天的初选中胜出，但是现在我们必须要集中精力考虑的是如何先在共和党的初选中获胜。竞选计划开始了。

但是就在2003年，时任州长格雷?戴维斯（Gray Davis）遭遇信任危机，人们强烈要求进行投票来决定是否罢免他。就这样，一个通向州长之位的大门突然敞开，施瓦辛格也已经做好准备。施瓦辛格的话说得很好：“历史性的选举已经到来，因为加利福尼亚的领导严重脱离了人民。”

2003年10月7日，加利福尼亚的选民回答了两个问题：

问题 1：（在前一年的11月份刚刚开始自己的第二个任期的）州长格雷?戴维斯应该被罢免吗？应该还是不应该？

问题 2：如果戴维斯州长被罢免，你认为谁应该取代他的职位？

在第二问题的后面还附有一个135名候选人的名单，其中就包括施瓦辛格。谁得到的票数最多就获胜。结果是，戴维斯被罢免，施瓦辛格当选了新一任州长。在竞选过程中，施瓦辛格曾许诺如果自己胜

出，那么将不再继续拍摄电影。这一承诺对赢得选举也起到了重要作用。

施瓦辛格获胜的秘密就在于他已经做好了充分的准备。一旦机会来临，他就毫不犹豫地抓住了它。

铁幕的一个裂缝

20世纪80年代末，一个巨大的政治转机出现在了东德。

那是从铁幕上的一个裂缝开始的。铁幕的这一说法最初来自于剧院。19世纪，在欧洲的剧院经历过几次严重火灾后，政府强制它们在舞台和观众席之间安装了一道铁制的幕帘，以防止大火从舞台蔓延到观众席中。进入20世纪，这个词语被赋予了新的含义。

1946年，英国首相温斯顿?丘吉尔（Winston Churchill）把它变成了一个政治地理学标志："从波罗的海边的斯德丁（Stettin）（波兰北部的一个城市）到亚得里亚海域的城市里雅斯特（Trieste），已经拉下了横贯大陆的铁幕。"社会主义国家警惕地守护着自己的领地，这一铁幕的冷酷标志就是那堵把柏林城一分为二的柏林墙。直到柏林墙被推倒前夕，铁幕和柏林墙看起来似乎都是牢不可摧的。

东德的崩溃和德国的统一部分要归因于自20世纪80年代末以来前苏联的转变。为了避免苏联的解体，米哈伊尔?戈尔巴乔夫（Mikhail Gorbachev）开始了改革，并且放弃了对华沙条约集团成员国的领导权，同时还计划加强与西方国家的合作。他的一系列措施促进了波兰和匈牙利的民主化进程。从1989年末起，匈牙利开始允许东德人穿过边境到奥地利，然后转往西德。这样，铁幕上的第一个裂缝出现了。

在大批东德人逃往匈牙利的同时，东德国内反对派的力量也在逐步壮大。德共总书记埃里克?昂纳克（Erich Honecker）在柏林墙倒塌不久前还宣称柏林墙将会至少存在50年，甚至100年，他的被迫辞职成为了社会主义政体崩溃的催化剂。

在柏林墙的西面，总理赫尔穆特?科尔（Helmut Kohl） 一直在不断强调统一是西德的目标。尽管如此，人们对它的现实期望并不高。

就在柏林强倒塌的前几天，西德还进行了一次关于人们对于统一期望的民意调查。结果，80%的人都说自己希望德国能够统一，但是只有3%的人相信这一愿望能够在自己的有生之年实现。

定见9 成功靠的是利用机会(2)

1989年11月9日，我从法兰克福飞往华沙去会见一些商会的领导。到达酒店后，我习惯性地打开CNN，结果我简直不敢相信自己的眼睛：成百上千的人们正在翻越柏林墙，而从1961年8月13日开始，先后已经有190个人因为翻越这堵墙而被击毙。很快，人群就翻了过去，受到了含着泪水的西德人的热烈欢迎，他们也从四面八方涌来见证这一仿佛出现在梦中的场景。这一切来得似乎太突然了。

11月10日一大早，我乘坐第一班飞机飞向柏林，想要见证这一历史时刻。

一直在为德国的统一而努力的总理赫尔穆特?科尔也没有想到柏林墙的倒塌来得那么快，但是他很快发现这是一个打破铁幕，统一德国的好机会。而且他知道这可能是自己惟一的机会，所以他很快行动起来。1989年11月28日，也就是在柏林墙倒塌的19天后，在没有和任何西方国家商量的情况下，他向西德联邦议院提出了一个统一德国的“十点纲领”。但是德国的统一并非那么简单，它必须要征得二战战胜国的同意才行。

这一次还是科尔，通过巧妙的周旋，取得了美国总统老乔治?布什和苏共总书记戈尔巴乔夫的同意。这也许是苏联愿意把东德交给西德和北约的惟一机会，科尔抓住了它。他成功的因素有很多：不断坚定地重复实现统一的信心、及时迅速地提出统一的切实步骤以及与莫斯科和华盛顿的外交斡旋。换作其他人，他们很可能根本抓不住这个机会。

科尔曾回忆说：

1989年秋天当我们开始迈向统一的时候，就像是处在一片沼泽地中一样。我们站在齐膝深的水中，大雾阻挡了视线，只知道肯定存在一条出路，却不知道它究竟在哪里。我们一步步地前进，终于安全到达了对岸。这真是个奇迹，没有上帝的帮助我们简直不可能成功。

事业心

当你探寻未来时，应该去寻找、利用机会，而不是仅仅解决问题。

吉米?卡特（Jimmy Carter），这位极具事业心的总统候选人，在初选时就发现了一个大好机会，并且利用这一新的媒体技术在共和党的全国大会开始之前就赢得了足够的支持，从而成为共和党候选人。现在，每个参加总统竞选的人都在无一例外地采用这一方式——电视演讲。

解决问题的人和寻找机会的人之间是存在巨大差别的。在《未来及其敌人》（The Future and Its Enemies）一书中，弗吉尼亚?波斯特尔（Virginia Postrel）分析了那些遵循守旧的人与充满活力，乐意迎接变革的人之间的区别：

从对待未来的方式中就可以看出我们个人和民族的特征：我们是遵循守旧，期望未来仍然是一个制度化、机械化的世界，还是充满活力地去迎接一个充满发明、创造与竞争的世界呢？我们看重的是稳定与管理，还是发展与学习呢？我们认为进步是需要集中规划，还是认为它是一个分散、进化的过程呢？我们是否认为错误永远意味着灾难，还是把它看作实验过程中可以改正的副产品呢？我们是渴望可预言性，还是欣赏不断出现的惊奇呢？遵循守旧与充满活力这两极，决定了我们的政治、智力和文化前景。我们这个时代的中心问题就是对待未来的态度问题，这是一个至关重要的问题。

这段精彩的文字是《福布斯》杂志的出版人兼总编理查德?卡尔高（Richard Karlgaard）在2006年4月8日在专栏中引用的。他把罗纳德?里根（Ronald Reagan）和比尔?克林顿（Bill Clinton）划分为天生的机会寻找者，把阿尔?戈尔（Al Gore）和希拉里?克林顿（Hillary Clinton）划为解决问题的人。看到这里，我立刻就想起希拉里?克林顿在她和丈夫进入白宫以来就一直致力于解决美国的卫生保健问题，而阿尔?戈尔现在正在努力想要解决全球变暖问题。至于现任总统乔治?

W?布什（George W. Bush），卡尔高认为，他是一个拥有众多解决问题高手属下的机会寻找者。

机遇就像是在暴风雪中没有关好的窗户一样，可能突然被吹开，又突然被关上。想要抓住它们，你必须要做好充分的准备。路易斯?巴斯德（Louis Pasteur），这位发现大部分传染病都是由于细菌引起的微生物学奠基人这样说道：“机遇垂青那些有准备的人。而我就做好了准备。”

定见9 成功靠的是利用机会(3)

错过火车

现在市场上占绝对优势的数码照相技术开始于1990年，当时是柯达推出了第一款商用数码照相机：DCS-100。数码照相技术的兴起引发了照相机市场的重新洗牌，传统的照相技术开始慢慢衰落。到2004年，传统相机的市场占有率已经下降到了17%。任何一个没有搭上数码相机这辆火车的厂家都在这场竞争中被淘汰出局。

在这一过程中，灵活性差的大厂家肯定要失败。机会一旦错过，它们就再没有了翻身之地。传统的日本品牌柯尼卡?美能达（Konica Minolta）就因此不得不在经营了一百多年后于2006年3月31日最终退出了照相机市场。莱卡（Leica）这个差点赶不上数码火车的德国品牌，终于在1998年推出了数码相机。当时，避免破产的惟一方式就是从股东那里得到更多的资金投入。在2000年到2004年间，莱卡不得不裁减雇员，银行也减少了对它的贷款。2006年，莱卡的销售终于重新开始增长，公司将会全力生产新推出的Digital-Module-R数码后背，就像2005年一样。莱卡公司的转变是晚了点，但还是及时地避免了一场灭顶之灾。

只对过时的技术进行改进是无法重新夺回市场份额的。相反，这样做经常会使企业丧失针对新的机遇进行投资的能力。

出生在密西西比州孟菲斯市郊马克斯（Marks， Mississippi）的弗雷德?史密斯（Fred Smith）在机遇面前就做好了充分准备。在耶鲁大学学习经济学时，他就在论文中提出了关于联邦快递的想法。大学毕业后，他参加了海军，在那里学习了军事后勤学，并在1971年开始着手实现自己的想法。于是，结合了传统邮递服务与及时、可靠性的联邦快递（Federal Express）就这样于1973年开业了。

T?加里?罗杰斯（T. Gary Rogers），美国最大的冰淇淋生产商醉尔思（Dreyers Grand Ice Cream）的董事长兼首席执行官，为我们讲述

了一个抓住从天而降的机遇的故事。在一次生意失败后，他打算重新尝试。他说，“我并不因为需要再次尝试而沮丧。我很高兴拥有自己的公司。”他有一个家庭需要养活，却没有什么收入和积蓄。据他讲，一天他走进了醉尔思位于加州奥克兰市的办公室。当时的醉尔思还是一个销售额只有600万美元、30名雇员的小公司。当罗杰斯正在同老板谈论购买特许经营权的时候，电话铃突然响起来。“挂断电话后，泪水涌上了那位老板的眼睛。他刚刚得知银行拒绝了他为扩大工厂而申请的贷款。” 罗杰斯头脑一热，问他是否考虑过卖掉公司。老板的回答是：“在接电话之前还没有。” 罗杰斯说，三天后，“我得到了一个以一百万美元购买公司的机会。于是我找到了一些投资者，筹钱买下了它。”

听到这个故事的人往往都会说，“天，你真是太幸运了。”

“对我来说，” 罗杰斯回答说，“这并非仅仅是幸运。更重要的是发现机会的能力和一直以来所做的准备。”

关于罗杰斯的故事我还有一点要补充的，那就是他的确很喜欢冰激凌，据说他每天都会吃。

几乎在波兰的第一个民主政府成立的同时，法国的达能集团（France’s Danone）就开始进军这个市场。摆在它面前的机遇是巨大的：波兰有着3800万渴望高品质西方产品的消费者。

但是想要在这里取得成功并不容易。达能的首席代表发现这里百废待兴，农业系统更是一穷二白，到处都是落后的集体农场，也没有任何销售网络。从1990年开始，达能每周都往波兰运一货车的酸奶，使波兰消费者开始了解达能。销售人员去一家家拜访刚刚出现的私营小商店，极力说服他们销售达能的产品。两年后，公司开始在当地进行生产，同时建立了一座现代化的农场来保证稳定的奶源。

现在，达能已经成为了波兰新鲜牛奶产业中的老大，其中酸奶的市场占有率更是达到了1/3。达能集团负责中、东欧的市场总监琼-雅

克?德布林（Jean-Jacques Doeblin）总结说：“早点进入市场可以在竞争中占得先机，这样我们就有时间来了解市场。”

定见9 成功靠的是利用机会(4)

纽约扬基棒球队的老板乔治?斯泰因布里纳（George Steinbrenner）是我所最喜欢引用的抓住机遇的例子之一。他非常擅长利用机会。他的老对手波士顿红袜队花了几个月的时间与德州游骑兵（Texas Rangers）队进行协商，想要买进在上个赛季被评为美国棒球职业联赛最有价值球员的游击手亚历克斯?罗德里格斯（Alex Rodriguez）。当时扬基队并没有与红袜队争夺罗德里格斯，它有自己出色的游击手——德里克?杰特（Derek Jeter）。三年前，德州游骑兵队以两亿五千二百万的价格签下了罗德里格斯，成为棒球联赛史上最贵的一笔交易。但是现在，罗德里格斯已经无法忍受德州游骑兵队，想要转会离开。

但是到了2004年2月，红袜队还没能就购买罗德里格斯与德州游骑兵队达成协议。这时，乔治?斯泰因布里纳突然介入了，他在几天时间内就签下了罗德里格斯，还说服了他从游击手的位置转向了三垒！

对此，斯泰因布里纳这个破坏分子这样说：“你认为这笔交易不错？我还要签下泰?科布 （Ty Cobb）呢。”

以畅销书《标杆人生》（The Purpose-Driven Life）而闻名的里克?沃伦（Rick Warren），其实早在《直奔标杆：目标导向的教会》（The Purpose-Driven Church）一书中就给出了许多宝贵的商业建议。他教导人们不要与他人争夺市场份额。当创立自己的教会时，他并没有与其他教会竞争来争夺会员，而是去开发新的市场，吸引那些原本不属于任何教会的人们，并为他们提供在其他任何地方都得不到的东西，那就是他关于生活的理念。1980年，沃伦在加利福尼亚州橘子镇（Orange County）创立了马鞍峰教会（Saddleback Church），现在它已经成为美国发展最为迅速的教会。平均每个周末去那里参加礼拜的人数达到了15，000，而且它还在全国各地发展了十几个分会。《福布斯》杂志的出版人里奇?卡尔高（Rich Karlgaard）曾经这样评论马鞍

峰教会，“如果它是一个企业的话，简直可以与戴尔、Google或者星巴克相提并论。”

他们是如何做到的呢？我们又应该如何寻找、发现机会呢？大家应该还记得爱因斯坦是如何做的：摘下成熟的果实并且发现它们之间的联系。一旦我们向前迈进一步，一切似乎都变得简单起来。

1970年的时候日本经济刚刚崛起，日本人也开始慢慢富裕起来。那一年的世界博览会是在日本大阪举行的，美国人寿保险公司Aflac（就是名字读起来像鸭子呱呱叫的那个）的创始人之一约翰?阿莫斯（John Amos）也前去参加。他惊奇地发现当地人十分富有，而且还注意到许多日本人都戴着口罩以防被传染上流感或普通感冒。许多人可能都注意到了这一现象，但是只有他看到了“成熟的果实”，并且发现了它们之间的联系：日本人富有但是害怕风险。这不正是保险公司的大好良机吗?

接下来的故事说的简单点就是，Aflac花了四年的时间在日本取得了经营许可证，但是阿莫斯的商业嗅觉取得了足够丰厚的回报。现在，在Aflac140亿的年收入中，日本市场占到了2/3。

他的继任者丹?阿莫斯（Dan Amos）显然也遗传了约翰的商业嗅觉基因，他也发现了成熟的果实：在日本这个以男性为主体的社会中人们一直都忽视了女性人才的潜力。现在Aflac在日本的3300名员工中有一大部分都是女性。这样对公司有双重的好处。“想要招聘到最优秀的日本男性是比较困难的，因为他们中的大部分都想在正统的日本企业中工作，”丹说。而且“优秀的女性人才发现自己在我们公司升职的机会要大于在日本企业中的机会，因此也乐意为我们工作。”

1970年的时候，我也在大阪参加世博会。这是日本第一次举办世博会，我一直很好奇它会是什么样子，因此我就去了。在那里我注意到两件事情：（1）日本竭力提供有史以来最好的展览场所。（2）日本竭力让所有的国民都体验到作为这次博览会主办国的荣誉感。

定见9 成功靠的是利用机会(5)

日本政府意识到这是一个提升国民自信与乐观的大好机会，因此安排了来自所有城市和农村的人们前来参观。展览会简直变成了狂欢节。所到之处都能看到大批的日本团队，每个团队都戴着自己专属颜色的帽子，跟在举着小旗子的导游后面，见证日本的复兴。

在我刚刚离开IBM，创立自己的公司不久之后就遇到了一个机会，并且抓住了它。1968年1月17日，我坐在客厅中收看了林登?约翰逊总统关于对贫穷宣战的国情咨文报告。约翰逊总统谈到了各种失业，其中也包括那些所谓的“绝对失业”。绝对失业人群指的是那些从来就没有找到过工作的贫民窟里的人们。我想“绝对失业”这个说法非常贴切，因为他们即使在经济景气的时候也无法找到工作。约翰逊总统还谈到了为失业人员，包括绝对失业人员创造工作培训项目等。

当坐在那里听约翰逊总统的国情咨文报告时，我意识到总统或者他周围的幕僚或者政府的官员还都没有形成一个针对绝对失业人员的培训计划。现在人们需要的是一个培训绝对失业人员的指南。我立即开始起草一个提议，在提议中强调了使绝对失业人员参与进来的重要性。我的城市研究公司成立的目的就是帮助公司来应对城市危机，而失业问题也正是其中之一。第二天我就完成了这个提案，并且在当天晚上就飞往纽约与福特基金会（Ford Foundation）的人员进行了接触。尽管我知道社会非常需要这样的一个指南，但是我也知道如果我去向政府申请基金，那就很可能等到猴年马月才能得到回复，因此我去找了福特基金会。

就在约翰逊总统演讲的第二天，我就在他们的办公室里提出了我的提议。他们那里有无数个项目在等待资金，他们也从来没有考虑过要对绝对失业人员进行培训，但是他们都听到了约翰逊总统的演说。

我的计划在24小时内就得到了资助，这也是福特基金会所批准的最快的一项计划。我们都看到了这项计划的紧迫性和前景。这也成为

了我的公司所承接的第一个大项目。一年后成果出来了：一个12卷的培训指南，并由劳工部（Labor Department）下发到了各个机构。第二年约翰逊总统的任期就结束了，在他离开白宫之后，为消除贫困而投入了精力和资金也大大削减了。

所谓事业心就是在机会面前擦亮眼睛，并且创造性地好好利用机会。

许多成功的故事都是关于三十多岁或者更年轻的人们的。但是重新开始新的事业永远也不会太晚，而且年龄越大你的经验也会越丰富。有时候只要你向前迈出关键的一步，结束就意味着一个新的开始。我相信肯定有许多这样的故事尽管精彩却不为人知。但是，我的确了解一个这样的故事，它的主人公就是马克辛?马滕斯（Maxine Martens）。

我曾在米兰全球时尚峰会上做过演讲，我就是在那里遇到她的。在午餐休息的时候，一位女士过来问我一个问题，我们就开始聊了起来。我发现她的工作很有趣：为时尚界物色高级管理人员，而且她的工作也非常成功。后来我才知道，她的服务对象都是一些世界顶级品牌，比如卡地亚（Cartier）、路易?威登、Ralph Lauren和Gap等。后来我和妻子又在维也纳遇到了她，对她的了解也进一步加深。我们发现她是一位热心的优雅女性，我们的友谊也开始了。她允许我在本书中讲述她的故事，我想再没有比把她给我的信原原本本刊登出来更好的方式来使大家了解她的故事了：一段事业的结束成为一个新的开始的故事。

亲爱的约翰：

你问我被解雇时是什么心情？我的生活就像突然遭遇了一场山崩，整个世界都变了模样。

“你不适合我们的文化；你不能领导公司朝着我们期望的方向发展。我们需要对公司进行重组；让我们好聚好散吧。”听到这话，我简

直像是掉进了万丈深渊。怎么会有人不欣赏我的贡献、我的个性、我的领导！

为什么我会被炒鱿鱼呢？我还是一直以来的我，这个美国猎头公司的总经理和重要支柱。现在我被炒了鱿鱼、被解雇、被抛弃，他们不再需要我。但是还有一句话说明了所有的问题。“我不知道如何让你成为团队的一份子，你总是不打高尔夫。”尽管这是一句玩笑话，但是作为一名有经验的猎头，我知道这才是人们说实话的时候。这短短的一句话改变了一切。我开始明白自己肯定要离开了，因为我们的分歧和核心价值观都反映在这个问题上：打不打高尔夫。

定见9 成功靠的是利用机会(6)

几天之后，我慢慢从震惊中恢复过来，决定让自己喘口气。离职不也正意味着我现在重新拥有了自由和选择的机会吗？我可以重新思考自己的定位、自己喜欢的工作、选择自己喜欢的工作伙伴，而不再仅仅考虑如何养家、如何付女儿的大学学费等实际问题。

因此在我过完55岁生日后的一个星期，因为“不适合企业文化”的评语，我决定去做从1972年以来自己一直在做的事情：旅行。自从我第一次出差到欧洲开始，我就喜欢上了和不同生活、历史背景和生活经验的人打交道。

在这次旅行过程中，我和各种各样的人们交谈，有些人愿意成为我的合作伙伴，而有些人则只对我能给他们带来的商机感兴趣。我们讨论了我们的风格和商业行为如何能够融合，却没有想到应该去利用什么样的机会来建立自己的事业。在旅行的第二个星期，我遇到了一位瑞士律师，在听完我的话后，他问道：“你为什么还是想成为别人企业中的一颗棋子呢，为什么不开创自己的事业呢？”

我进入商界已经17年了。在最近的10年中我曾考虑过自己开公司，去周游世界、结识朋友，在维持生计的同时还能从事激动人心的事业：在美国、欧洲和亚洲的企业文化和公司之间牵线搭桥，寻找并且安置那些能够适应某个企业的文化和传统的人才，把他们自己的商业头脑、经验、创造性和思想带进公司。但是我一直没有勇气把这个想法付诸现实。

当天晚上在苏黎士，我开始展望自己的公司：一家位于纽约的美国猎头公司。我为55岁的自己做出了自己所期望的生活与工作规划，第二天早晨我把它通过电子邮件发给了一位巴黎的商界朋友。她回了我一条消息：“对，这才是你要做的！开始吧！”

在我纽约的公寓里，我们开始了最初的工作。我的伙伴有：已经与我合作了12年的合伙人；一位20岁的年轻姑娘；猎头主管，一位来

自维也纳的24岁姑娘；业务和财政主管，我刚刚从乔治敦大学（Georgetown University）毕业的儿子。我们都没有开公司的经验，大部分人都是曾在其他国家和文化中生活或工作过的美国人。根据我们对于公司的期望以及已收到的客户的反馈，我们写下了公司的使命、价值观和理念。

我们的办公室非常漂亮，视野极佳，而且步行就可以到达大部分客户的办公地点。这都要感谢我们的律师，在我们正式注册的那天，他问我们是否已经找到了办公地点。当听说“还没有完全确定”时，他说，“快，跑着去找这位房产经纪人，他手里有一套刚刚空闲的房子，绝对适合你们。”

现在我们的团队和客户的规模都已经发展到了原来的三倍。我们还在继续学习、犯错误、征求建议、接待新的客户和优秀应聘者。我们已经发生了很大变化，但是仍然在应用许多原来设立的理念。我很高兴看着我们在不断发展、变化，就像现在正慢慢穿过西中央公园大道(Central Park West)那些高楼大厦的云彩一样。

马克辛

本章的开头引用了乔治?肖伯纳的一句话，那么也还是以他的话结尾吧:

“人们总是喜欢抱怨周围的环境。但我不迷信环境。那些成功的人们总是自己去寻找机遇，如果他们没有找到合适的机遇，那么他们就去创造机遇。”

变革是创新之父

机会寻找者明白，未知的未来能够带给自己机遇。而问题解决者处理的都是昨天的问题。

变革的时代就是机遇的时代。人们与周围环境之间的关系发生变化就会带来新的需要和欲望，从而产生新的机会。你应该关注那些机遇寻找者，并与他们合作。

定见11 不要忘记科技的两面性(1)

物种入侵

一条灰色的毯子覆盖在了澳大利亚广袤的土地上。它并不是来自于南面海洋的乌云。它是1859年从西方过来的，有四条强壮的腿和两只长耳朵，最初是为了给喜欢打猎的绅士们提供消遣而来到这个国家的。托马斯?奥斯汀（Thomas Austin）在他自己位于墨尔本西南的B庄园（Barwon Park）放养了24只野兔。六年后的1866年，仅仅在奥斯汀的庄园里就有14，253只兔子被猎杀。这是多么大的成功啊！

但是他可能永远也没有想到后来事态的发展。丰产原则把澳大利亚变成了歌德笔下的《魔术师的门徒》（The Sorcerer’s Apprentice），他原本给人们带来福音的扫帚却变成了灾难的道具。

瞧啊，它匆忙奔向河岸，

肯定已经下河取水，

它像风驰电掣般回还，

急忙倒下水壶里的水。

它又往返两次！

盆里已经泛滥！

无论哪只盛水器，

全都给水装满！

在情节的高潮，画面突然一转。扫帚失去控制，一分为二，使情况更加糟糕。

糟糕！糟糕！

两爿木棍，

变成仆人，

急忙站起，

准备再来为我服役！

救救我吧，天上的神祇！

它们在奔忙！水越来越涨！

漫进大厅，漫上楼梯。

多么骇人的一片汪洋！

在20世纪50年代的澳大利亚，有人在农夫约翰?罗伯逊（John Robertson）的土地上射杀了一只兔子，被罚款10镑。而就在几年之后，罗伯逊的儿子不得不每年花5000镑来控制兔子的数量。

师父先生！听我在唤你！——

哦，师父已经驾临！

先生，我闯下大祸！

我召唤来的精灵，

现在却无法摆脱。

（钱春绮译）

澳大利亚人控制兔子数量的呼声很高，但是至今也没有找到控制这一难以控制的力量的良方，每一次的治理方法都会带来其他方面的副作用。这条灰色的毯子现在仍然在不断增长。

新扫帚扫地未必干净

对于澳大利亚来说，兔子带来的长期危害远远抵消了它们带来的短期利益。这一自然界的现象同样也适用于科技方面。很多时候，人们都忽视的科技进步对于生活环境及周围关系的影响。

其实这并不是什么新鲜事。技术的进步一直在影响着社会的变化。比如，火的发现给人们带来了温暖、熟的食物，并且开始了真正意义上的社会生活。车轮、电力和汽车都极大改变了我们的社会状况。当今社会的问题是，科技发展速度不断加快，而对于新技术的社会适应却远远落在后面。也就是说，科技进步的速度远远超出了文化发展的速度，它们之间的差距正变得越来越大。

未曾考虑的问题

科技就像是被引进到澳大利亚的兔子吗？新物种的引进和新技术的推出都不是出现在真空状态下。但是我们与科技之间的关系所可能

带来的后果却很少有人考虑。随着新技术的出现，人们应该考虑一下下面的问题：

什么将会得到加强?

什么将会被削弱?

什么将会被取代?

科技始料未及的影响

两个最明显的例子就是因特网和手机。它们都是科技发展的产物，它们的作用都是为了人们进行沟通。其他方面不谈，它们已经改变了人们的交流方式。而且和许多其他情况一样，有些影响是人们始料未及的，比如人们写信方式的改变。

在上个世纪初，诗人詹姆斯?乔伊斯（James Joyce）给自己未婚妻诺拉（Nora）手写了一封信：

亲爱的诺拉：

从十一点半开始，我就像一个傻瓜一样坐在这里，什么事情也做不下去。我满脑子里都是你的声音。我就像个傻瓜一样，耳边总是回响着你叫我“亲爱的”的声音。我今天还得罪了两个人，因为我对他们态度冷漠。我想听到的是你的声音，而不是他们的。

定见11 不要忘记科技的两面性(2)

你的存在消除了我玩世不恭、猜忌多心的本性。我真希望你现在能够依偎在我的肩头。我该去睡觉了。

我花了半个小时来写这封信。你能给我回信吗？我衷心得希望你能。我应该怎么署名呢？我什么都不写了，因为我不知道自己该怎么署名。

1904年8月15日

而一个世纪后的今天，通过电子邮件发送的信件就可能是这个样子：

Nora，

quick thought: got in @ 11.30—since then just hanging round like

an idiot *lol*， doin nothing. just hear your voice going :-(.

annoyed 2 clients， skipped appointments. wanted 2 b with u!!!!!!!!!!!

ur good 4 me， u make me feel better， less depressive， less

monster-like ;-) ， want your head on my shoulder. NVM， will go 2 bed

soon been writing this for like 10 mins now. write back soon!!!!!!!

hope you will!!!!!!!! never know how to finish these things. CU soon.

电脑和诗人

我们从高情感到高科技，从手写到电脑打字的转变与人们对于电脑的神化有很大关系，电脑似乎已经成为我们这个时代解决一切问题的万能良方。当然，它一定能够弥补我们在教育方面的不足。美国中小学的教育质量在下降？那就在每个教室里都放上一台电脑这个信息时代的伟大标志吧。这样问题就解决了。几十年来，人们对于为每个教室都配置一台电脑的呼声就一直没有停止。但是人们是否已经仔细思考过电脑会给教育的真正目的带来的影响呢？教育的真正目的应该是让孩子学会如何学习，这是他们可以继续终生学习生涯的惟一方

式。我们在一直呼吁引入先进科技，但是却没有考虑过它的教育价值。

我也支持为每个教室配备一台电脑，我也支持为每个孩子都配备一台电脑。我也希望孩子们能够熟练掌握电脑，利用它为自己服务。我们必须这样做，否则代价将是无法估计的。但是我想呼吁的是在每个教室中也应该有一位“诗人”。现今美国的实际情况是大部分的精力和资金都投入了电脑之类的科技产品，这方面的投入远远高于在诗歌、艺术、音乐和其他人文科学方面投入的资金。但是，科学知识和艺术想象力这两者都是不可或缺的。就像本书第二部分第一章《视觉文化正在占领世界》所写的那样，在不久的将来，某个产品所包含的高情感，比如它的设计和所包含的艺术价值，将会逐渐把它与其他相似科技含量产品区分开来。

这个对于电脑和诗人的比喻代表了我对于社会发展的观点：我们不仅需要大力推进智力发展，而且还要支持和培养情感与精神能力。我们非常需要在它们之间达到平衡——高科技与高情感之间的平衡。这个世界的科技水平越发达，我们就越需要艺术家和诗人。

等待拯救

很久很久以前，这是一个没有手机的世界。在学校、研讨会、电影院、健身馆或者超级市场中都没有它优美的铃声。后来，科技使得我们可以在任何时候、任何地点与他人实现无线通讯。诺基亚，这个最成功的手机生产商，打出的是这样的标语：“联系人与人”。技术带给人们的影响也是两个方面的，但是却很少有人考虑这个问题。

今年年初，有一次我在波士顿洛根机场（Boston’s Logan Airpor）乘飞机。由于飞机晚点造成了航班延误，我们这群同病相怜的乘客只好坐下来等待。我的对面坐的是一家人：年轻的父母和他们的两个孩子。他们很少说话，至少那位年轻的父亲是这样的，他看起来极度不耐烦。突然，他的手机响了起来。他立刻直起身来，一下来了精神，接电话的声音十分响亮：“你好，你好。”

我看着他，意识到他被这个电话拯救了，从百无聊赖中被拯救从来，从家庭责任中被拯救出来。在我看来，这个年轻的父亲与科技的关系似乎出现了问题。当目睹这一过程时，我想全美国肯定有许多人们在等待他人把自己从面前的事务中拯救出来。

定见11 不要忘记科技的两面性(3)

从尊贵的上帝到低眉顺眼的求职者

在科技发展的队伍中，固定电话也不甘示弱。20世纪90年代，科技创新大量涌现。由于科技的发展和减少成本的需要，我们经常能够在电话中听到一个温柔的声音，开头她总是会热情地说道：“您的来电对我们很重要。如果我们暂时不能接听，请不要挂机。”

当然，这仅仅是一个序曲。

“如果您想听我们112种产品的目录，请按1。如果您想了解宁死也不愿意再和我们做生意的顾客的最新数量，请按2。如果您要找一位一无所知并且总是在休产假的老好人，请按3。”

在经过了11分33秒后，你终于听到一个声音说：“您要找的人可能正在接听其他电话，也可能不在办公室，请稍后再拨。”

这简直让人发狂。

这些公司把顾客称为上帝，但是却把他们当作求职者一样傲慢对待。我想说的是立刻取消这种自动语音应答系统。它是对顾客的怠慢，而且简直能让他们发疯。公司应该用友好的高情感的接线员来取代这一系统。然后他们会发现这样才能实现真正的高效率。

我强烈要求任何一个使用自动语音应答系统的公司的老总亲自拨打一下自己公司的电话，看自己是否受得了。这样，他们才有可能提供高效的顾客服务系统，而不是使顾客怒气冲天地挂断电话。

因此在这里我还要重复自己的建议：仔细地考虑科技所可能带来的双重影响。

一个冒险的选择

另一方面，科技的一些应用也是很有趣的。我曾经在报纸上读到巴黎的一家餐厅就把高科技与高情感结合在了一起。这家餐厅的名字叫做La Connivance，就在股票交易所的隔壁。它的定价规则和周围环境真是十分协调：食物的价格是根据供求关系来决定的。当你点菜的

时候，电脑会立即根据当时的供求关系来调整价格。就像比较受欢迎的股票一样，比较受欢迎的饭菜的价格会上涨，而冷门饭菜的价格则会下跌。而且，你可以按照你点菜时候的价格付款，也可以像期货市场上一样，按照用餐完毕买单时的价格付款。

我觉得这个想法真是很有创意，但是当我和妻子与一位朋友谈起这家餐厅的时候，他却告诉我们奥斯陆一家酒吧的做法更为极端。价格也是按照这种投机法则来决定，但是却是随机的，而且还引入了股票市场崩盘制度，这样饮料的价格就可能会接近零，引起客人们一阵阵骚动。这些都只是电脑影响的两个例子而已。

规模问题

在引进新技术的时候，我们总是会忽略人数问题。过去我在犹他州的时候，是没有人担心这个问题的。在布里格姆?扬（Brigham Young）和其他先驱在1847年来到盐湖城大峡谷的时候，他首先做的几件事之一就是规划人口规模问题。他规定每个教区的最佳规模应该是300人，包括大人与小孩。因为摩门教徒的孩子都比较多，所以50个家庭的人口总和差不多就能够达到这个数字。在这样的一个教区里，大家都互相认识，也能够互相照顾，形成严密的社会网络。非常理想的人口规模。

大多数公司都曾忽略过这个问题，现在人们已经醒悟过来。纺织品和药品销售达到200万美元的Gore-Tex公司就非常注重这个问题。它规定每个办公楼不得超过两层，容纳的人不得超过200人。这样，因为每个工厂或者办公楼内的人数都不到200人，因此大家都能够彼此认识。大家都清楚每个人对于集体的贡献，而这在工业时期时5000人的大型工厂里是无法实现的。因此，适当的人口规模可以提高人们的效率，并且激发人们的创造性。

越高越好?

世界各大城市摩天大楼之间的竞争也可以被看作是反映人口规模的一个指标。芝加哥超过了纽约，新加坡超过芝加哥，吉隆坡（Kuala

Lumpur）又超过了新加坡，而且这一竞争还在继续。但是摩天大楼的建造是否考虑了人口规模这个问题不管是在过去还是现在都值得商榷。把人们塞进100层的摩天大楼里是一个合适的规模吗？我可不这样认为。也许不久之后，9?11恐怖袭击的悲剧会使我们重新思考人口规模以及它与人类、理想的生活环境之间的关系问题。

定见11 不要忘记科技的两面性(4)

盲目冲动

许多公司由于担心新技术会给竞争对手带来新的机遇，因此都在不停地更新自己。而更新需要资金，而且所需的资金总是要比他们预计的要多。人们总是会在科技方面投入大量人力和物力，却忽视了自身的作用。IBM第一代大批量生产的主机360在20世纪60年代初炙手可热，就是因为所有的公司都认为主机对于公司来说是必需品。IBM销售人员戏谑地说自己的顾客都是由于“担心、不确定和疑惑”（或者简称为FUD）而购买产品的。人们往往觉得：“我们总不能无所事事。不管是对是错，我们都必须做点什么。”当时公司间普遍流传的一种观点就是，要想在新的技术时代的竞争中获胜，公司必须配备自己的主机。人们经常会因为担心落伍而盲目花钱，过去和现在都是如此。

科技是巨大的推动力，但并非真空状态下的推动力

科技是巨大的推动力，但是必须是在与人们的需求和人性达到平衡的时候。

每一块石头扔到水里都会产生涟漪；每一项新技术也都会产生人们始料未及的影响。当一项新技术问世时，考虑一下下面几个问题：什么将会得到加强？什么将会被削弱？什么又将会被取代？它会给我们带来什么样的新机遇？

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(1)

我们将要永远告别古腾堡的印刷时代，而进入MTV的视觉时代吗？在当今世界中，视觉文化在从艺术和建筑到时尚和商品的设计等领域都占据了史无前例的优势。这是一个MTV的世界，一个视觉表达压倒了文字表达的世界。

人类书面文字的历史可以追溯到6000多年以前。文字为我们记录历史、说明事实、给出建议，文字不断变化、成熟完善，文字诱惑我们、感动我们。

我所爱的，你何其美好。何其可悦，使人欢畅喜乐。你的身量好像棕树。你的两乳如同其上的果子，累累下垂。我说，我要上这棕树，抓住枝子。愿你的两乳好像葡萄累累下垂，你鼻子的气味香如苹果。你的口如上好的酒，女子说，为我的良人下咽舒畅，流入睡觉人的嘴中。

我属我的良人，他也恋慕我。 我的良人，来吧，你我可以往田间去。你我可以在村庄住宿。我们早晨起来往葡萄园去，看看葡萄发芽开花没有，石榴放蕊没有。我在那里要将我的爱情给你。风茄放香，在我们的门内有各样新陈佳美的果子。我的良人，这都是我为你存留的。

上面的文字来自于《圣经》，是《雅歌》（所罗门之歌）(King Solomon’s Song)中的情诗。

众多君王与政治家，比如所罗门、恺撒、尼禄（Nero）、毛泽东、切?格瓦拉 (Che Guevara)、哈维尔 （Havel）和巴勃罗?聂鲁达（Pablo Neruda）等都热衷于诗歌。文字可以表达情感，打开通向未来之门，描绘出前所未有的景象，鼓励人们去冒险。比如儒勒?凡尔纳（Jules Verne）、乔治?奥韦尔（George Orwell）、海明威（Hemingway）和梅尔维尔（Melville）等人的作品就是如此。文字还可以帮助人们探询自己的灵魂，比如普鲁斯特（Proust）、穆齐尔

（Musil）和约瑟夫?康拉德（Joseph Conrad）的作品。在所有文化中，小说家、诗人和歌唱家都是受人尊敬的。

公元前332年，亚里士多德在《诗学》（Poetics）一书中写道：“迄今为止最伟大的事情莫过于成为一名文字大师。”

需求的衰退

但是现在，文学正在慢慢衰落。电影、电视、视频和DVD正在逐步取代作家和他们的作品。这种视觉文化正在逐步占领世界，而代价就是对书面文字的侵蚀。小说，这个想象力的摇篮，虽然并没有像许多人宣称的那样完全消失，但是也正在以惊人的速度衰落。

“我对小说的生存没有信心，它几乎已经完蛋了，”2001年诺贝尔文学奖获得者维迪亚?奈波尔爵士（Sir Vidia Naipaul）如是说，他认为小说至少在一个世纪前就已经“奄奄一息”了。

《欧洲华尔街日报》(The Wall Street Journal Europe)的主编T?瓦拉达拉金（Tunku Varadarajan）是用一种更加乐观的观点来理解奈波尔的论断的，他认为奈波尔的论调“有点狭隘”，也许他的真正意思是说没有一个小说家的作品可以和自己相媲美。瓦拉达拉金对奈波尔的评论借用了莎士比亚戏剧《威尼斯商人》中格拉齐亚诺（Graziano）的豪言：

“我就是圣贤，

我一开口就足以让所有的狗闭嘴！”

不管是因为缺乏吸引力还是质量下降，结果都是一样的：我们的文化水平、语言技巧和交流技巧都在下降。

在视觉文化越来越占上风的今天，惟一一类还在不断发展的小说就是绘本图书。美国最大连锁书店Barnes and Noble（B&N）现在已经在书店中设立了专柜来促进新的绘本图书的销售。2006年春天，我与B&N的负责绘本图书采购的詹姆斯?基伦（James Killen）进行了一次会谈。他负责审阅绘本图书并且决定购买哪些绘本图书以及购买的数量。近年来，我们一直都能看到那些根据名著改编的漫画书，而且许

多大学生也在阅读这些漫画书，而不是名著本身。但是最畅销的还是绘本图书。基伦告诉我说，绘本图书的突破出现在2003年，由克雷格?汤普森（Craig Thompson）出版的长达600页的童年回忆《毯子》（Blankets）把绘本图书的销售推上了一个新台阶。我问基伦他怎样概括绘本图书的发展状况，他的回答是：“成指数增长。”

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(2)

“绘本图书将会走向何方呢？”我不禁问道。而基伦的回答：“天空有多高呢？”2006年秋天，关于9?11报告的绘本图书也将问世。

2004年美国国家图书奖（National Book Awards）的小说提名也部分说明了传统小说所面临的严峻形势：获得最终提名的克里斯廷?舒特（Christine Schutt）的作品《佛罗里达》（Florida）销量还不到200本。这还不算，其他三名获得最佳小说提名的作家的作品销量也都在700本到900本之间。而另一位作家凯特?沃尔伯特（Kate Walbert）的《吾以类聚》（Our Kind: A Novel in Stories）的销售情况稍微好些，卖出了大约2500本。

国家图书奖是由美国全国国家基金会(The National Book Foundation)所评出的，这是一个非赢利机构，主要靠出版商和书店的赞助，而国家图书奖就是它的最重要的一项活动。但是就像长期担任时代华纳图书公司（Time Warner Book Group）总裁的拉里?K（Larry Kirschbaum）所说的那样，“我们已经完全与文化隔绝，我们正在充当自己文化的掘墓人。”

2006年6月，图书业界宣布美国图书发行量在经历了一段时间的快速增长后已经在去年开始出现下滑：图书发行量已经从2004年的190，078本下降到了2005年的172，000本。

相应影响

2004年7月，国家艺术基金会（the National Endowment for the Arts）公布了一项研究结果，主席达纳?乔伊（Dana Gioia）称它为“一项记录了全国性危机”的研究。从1982年到2002年的二十年时间内，美国白人、非洲裔美国人和西班牙裔美国人的阅读水平都出现了不同程度的下降，其中西班牙后裔的阅读水平下降幅度最大，达到了10%。从年龄层面上来看，年纪最小的三组下降幅度最大。成年人中最年轻

的一组，也就是从18到24岁的年龄段的人们阅读能力的下降率比总体成人人口的下降率要高出55%。

“文化水平应该引起美国人的关注了。随着越来越多的美国人丧失了这一能力，我们的国家也会变得无知、呆滞，还会丧失思想上的独立性。一个自由、富有创新精神的社会是不能缺少这些品质的。这一问题并不是哪个单一因素造成的，因此也没有哪个单一的方法能够解决它。但是我们并不能因此而忽略它，它必须引起人们的高度重视，”乔伊总结说。

人类文明史就是一部交流的历史。如果人们的交流方式由文字变成了视觉图像，那么我们就必须要重新学习一种新的交流语言。视觉社会中的竞争优势将会是技术和艺术两方面的培养，也就是说知识之脑和激情之心都是不可缺少的。或者说，我们既需要电脑，也需要诗人。

但是，我们如何才能确定我们正在从书面文字向视觉文化转变呢？在本书的第一部分的《定见2 未来是隐藏于现实之中》的章节中，我曾经强调过变化是由多种因素共同作用的结果。任何一种变化都不是单一因素决定的，而且也很少是直线发展的结果。如果你认为自己观察到了某种转变，那么我强烈建议你问问自己以下问题：还有其他证据能够表明这一趋势吗？还有其他因素推动事物朝同一方向发展吗？那么这里我们需要考虑的问题就是，我们有足够的证据能够表明视觉文化即将取代书面文字吗？下面我将从八个方面详细论述推动我们向视觉社会转变的因素：

1 报纸文化的逐渐消亡

2 广告

3 普通商品的高品质设计

4 作为视觉艺术的建筑

5 时尚、建筑和艺术

6 音乐、视频和电影

7 摄影角色的转变

8 美国美术馆的民主化

1 报纸文化的逐渐消亡

我是从19岁开始读《纽约时报》的，从此我就再也没有漏掉任何一期。不管我在世界的哪个角落，我都会设法订阅，尽管有时要经过长时间的延迟才能读到它。就这一点来说，我十分赞同传媒学大师马歇尔?麦克卢汉（Marshall McLuhan）的说法：“阅读自己喜欢的报纸就像洗热水澡一样惬意。”对我来说，读《纽约时报》就像是洗热水澡。但是现在喜欢这种感觉的人似乎越来越少了。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(3)

2005年11月7日，《纽约时报》宣布自己的发行量下降了2.6%。首席执行官珍妮特?鲁滨逊（Janet L. Robinson）说，“2005年的传媒市场形势严峻，我们认为明年也会如此。”和其他报纸一样，《纽约时报》也在努力与因特网竞争，努力留住自己的读者和广告。

2006年5月9日，美国报业协会（Newspaper Association of America）宣布，在截止到2006年3月的六个月时间内美国报纸的发行量总体下跌了2.6%。在同一时间段内，星期日报纸的发行量下跌了3.1%。

事实上，所有发达国家的报纸发行量都在下降。比如说，在欧盟国家报纸发行量在过去的五年时间内已经下降了5.26%，日本在同一时期也下降了3%。

近年来，报纸的发行量一直在下降。在20世纪60年代，每五个美国人中就有四个每天读报纸，而现在，只有一半美国人每天看报纸。《华盛顿邮报》的发行量比去年下降了三个百分点，《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）的发行量更是下降了六个百分点。这种严峻的形势还在新闻业界引发了新的丑闻。最近被曝光的有三家报纸：《芝加哥太阳时报》（Chicago Sun-Times）、《达拉斯晨报》（Dallas Morning News）和《今日新闻报》（Newsday），它们被曝光说一共有接近一百万的“影子读者”。报纸的传统大幅版面现在正在逐渐向小报转变，而且还经常刊登小报的拿手好戏：色情故事。与此同时，免费报纸也逐渐在报纸发行中占领了一席之地，因特网更是在不断与报纸争夺读者。

关于这一点，有件事情我必须要坦白。当搬到维也纳之后，我十分惊讶地发现，在这个伟大、成熟的城市中竟然找不到一份《纽约时报》。因此在此后五年的时间里，我不得不通过邮寄来订阅这份报纸。这样订阅的成本是相当高的：它每年几乎要花掉我5000美元。但

是后来因为能够非常方便地在网上看到这份报纸，所以我决定每个星期只订阅一份星期天的报纸。毕竟，在网上读报纸和看真正报纸的感觉是不一样的。

发行量的下降还不是报纸界惟一的问题，分类广告业务量的急速下滑更是使它们的景况雪上加霜。旗下拥有《纽约邮报》（New York Post）和伦敦《星期日泰晤士报》（Sunday Times）等诸多报纸的新闻界大亨鲁珀特?默多克（Rupert Murdoch）曾经把分类广告收入比喻成“源源不断的黄金”，而现在即使他也认为分类广告的前景不乐观。

“我所认识的三十岁以下的人没有一个会去看报纸上的分类广告，” 现在，默多克这样说。他还认为报纸的编辑策略是引起美国报纸财政问题的罪魁祸首。他说，“在纽约之外的其他城市基本上都是只有一种报纸。有些办的不错，但是总体的趋势就是过度夸张、无聊以及突出精英主义，不能反映公众的整体状态。”这些报纸的销量肯定还会继续下降。而且默多克还批评了最近在英国出现的随报纸附送DVD的促销手段，他认为这一做法必须停止。“我个人非常痛恨这种对DVD的狂热，”他说。

请记住：成功靠的不是解决问题，而是利用机会。不管送给顾客的是DVD，咖啡机还是收音机，它们都仅仅是附属品，最重要的还是商品本身。它们都只会渐渐提高人们对赠品的期望值，不能从根本上解决读者流失的问题。现在的报纸发行商就像是在从传统到数码相机转变过程中反应迟钝的照相机厂家一样，不管照相机厂家赠送的是胶卷还是相册都已经无法再挽回自己的颓势。

我是经过再三斟酌才写下本节的标题《报纸文化的逐渐消亡》的，其中比较关键的两个词是“文化”和“逐渐”。我并没有说“报纸的消亡”，虽然很多报纸已经倒闭或者奄奄一息。我们所看到的是报纸文化的逐渐消亡，是报纸在我们生活中重要性的日益下降。而且，随着报纸重要性的下降，报纸文化也不再像以前那么引人注目。

2 广告——“画意能达万言”（a picture is worth a thousand words）的最好证明

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(4)

意大利古都庞培（Pompeii）就有广告板，中世纪就有人用吆喝声来招揽观众，美国的零售连锁店Sears很早也有了自己的商品目录。关于广告，没有比“画意能达万言”这句俗语更能贴切地概括它的特点了。人们通常认为这句俗语来自于中国谚语“百闻不如一见”（One seeing is worth a thousand tellings）。不管怎样，广告正迅速从文字转向“视觉讲述”。

“现在已经没有人根据文字介绍来购买汽车了，他们看重的都是视觉冲击，”伦敦的一位广告人鲁尼?卡拉瑟斯（Rooney Carruthers）如是说。

与宜家（Ikea）推出的亲切、友好广告画面不同，露西阿诺?贝纳通（Luciano Benetton）这家意大利时装公司选择的是一条不同的道路，它的理念是：广告“不仅是沟通的一种方式，还是对时代气息的一种反映。”在20世纪80年代，贝纳通广告中越来越强的震撼性画面震惊了整个世界。这其中的很大一部分功劳都要归于奥利维罗?托斯卡尼（Olivero Toscani），一个喜欢把赤裸裸的真相甩到人们面前的激进分子。

从1984年起，他就开始独自引领公司的广告业务。这位广告界先锋颠覆了关于广告任务的所有传统理念。在他早期为贝纳通设计的作品中就出现了来自于不同文化的国家的年轻人的形象。贝纳通设计的多样色彩就与世界各地消费者的不同“颜色”息息相关。通过在各种活动中玩耍的这些年轻人的形象，托斯卡尼表达了种族和谐与世界和平的主题。这也是沿用至今的商标“全色彩的贝纳通(United Colors of Benetton)”的灵感来源。

托斯卡尼的理念是，广告应该引发人们对社会问题的关注及讨论。贝纳通的“黑与白”海报展示的是一位黑人母亲正在哺乳一个白人

婴儿，它的设计意图是为了促进种族平等。尽管它是赢得的关注与荣誉最多的一幅贝纳通海报，但是它也引发了前所未有的争议。

“圣殇（La Pieta）”是贝纳通作品中最有震撼力的一个。在画面中，一个因患艾滋病而奄奄一息的年轻人戴维?柯比（David Kirby）躺在父亲的怀里。托斯卡尼把它命名为“圣殇”，是借用的米开朗基罗那座圣母怀抱耶酥尸体的雕像的名字。画面中所反映的逼真恐怖的现实以及艾滋病的普遍性使得这一作品深入人心，在人们脑海中挥之不去。也许在人们赶时间去上班的路上、去购物的途中、欢度美好时光或者因为自己的问题而烦恼不已的时候都会在脑海中闪现出它的影像。

托斯卡尼越来越多地借用了媒体和新闻中的骇人听闻事件。但是这些画面一旦被搬上广告牌，它们所产生的影响将会更加强烈，并且还会令人十分不安。人们随时随地都可能看到这些广告，因此不得不停下来对它们所反映的问题进行思考。

2000年以前一直引领贝纳通广告的托斯卡尼解释说：“我们所做的一切都可以概括为推动和勇气，它们是贝纳通的灵魂。”贝纳通的这些海报超越了文化的界限，通过提出震撼人心的人类和世界主题引发社会的广泛关注，很好地说明画面可以比语言更好地完成在全世界范围内进行交流的作用。

“我在这儿并不是为了要卖外套，而是推广一种形象（从而使外套卖得更快——作者语），” 托斯卡尼曾经这样说。贝纳通的宣传语也曾说：“广告的目的并不是促进销售（我对此有些疑问——作者语），而是传达公司的价值观。我们需要一个强有力的形象，可以引起全世界的震撼。”

多项选择

人们对于非传统印刷广告的日益接受是数十年来广告市场中最重要的变化之一，它也反映了广告正在从文字到视觉影像的进一步转变。

广告形式不断推陈出新。越来越多的“厕所”广告以百分百的准确率（恩，已经相当高了）瞄准了自己的性别顾客群。在女士卫生间镜子上的一个面霜广告就直率地写着：“这并不是灯光，却能够让你靓丽。”广告简直无处不在：餐巾、饼干、银行卡、电话卡、博物馆门票、自动扶梯的扶手、苹果或者香蕉的标签、风车的巨大叶轮、飞机跑道、学校教科书上，饭店门卡的背后、幸运饼 （对于幸运饼产量达到一千七百万的纽约云吞食品公司（Wonton Food， Inc）来说真是一笔不小的财富 ）的预言字条背面、啤酒杯的底部，甚至孩子的名字中。因此，一个大喊“百威”的人可能并不是十分想喝啤酒，而是在叫自己孩子的名字。美国最近一项民意调查显示，49%的人都说如果冠名商愿意付50万美元，那么他们至少愿意考虑给孩子取名为“可口可乐”或者“卡夫(Kraft)”或者其他名字，还有21%的人表示如果价钱合适，他们愿意接受这一提议。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(5)

说到做广告，你想到体育运动了吗？不要再只想着比赛服装和F1赛车的车身了，已经有人在自己的皮肤上做广告了！开这一先河的是排球运动员，现在一些女子网球选手已经在身体上用临时文身的形式为厂家做广告了。也许你还能在拳击运动员背后的肌肉上看到娱乐场的名字。最近，伯纳德?霍普金斯（Bernard Hopkins）在一项冠军赛中就用墨水在背上印上了一家在线游戏网站GoldenPalace.com的网址，据说他因此得到了一百万美元的报酬。

但是，这些与电视节目和电影中的软广告 (Product Placement)相比只能算是小巫见大巫。在欧洲，位于布鲁塞尔的欧盟总部已经开始起草相关规定，来指导媒体应该接受或者不接受哪些软广告。

根据市场调查公司PQ media的数据，美国电影和电视节目上所做的软广告的总值已经从1974年的一亿七千四百万美元上升到了2004年的35亿美元。而且，PQ公司还预测说，这一数字有望在五年内上升到70亿美元。

“虚拟软广告”指的是在电视节目录制结束之后利用电脑制图和数字编辑把产品插入进去。对此，广告客户有多种形式的选择，比如他们可以在首映电影中放入第一种饼干的广告，在电影DVD中加入第二种饼干的广告，在为便携式放映机视盘中插入第三种饼干广告。

“只要你们能够包装的东西，我们都能插入到电影或电视里去。比如药品、洗发水、外卖食品或者背包，” 虚拟软广告界的巨头之一、位于印第安纳州W市的马拉松公司（Marathon Ventures in Wakarusa，Indiana）的总裁戴维?布伦纳（David Brenner）如是说。

广告仍将会是娱乐产业的一个重要组成部分，现在最大的疑问就是因特网在其中将会起到什么样的作用。不过有一件事情非常清楚：广告作为20世纪的产物是这一阶段产品的大规模生产的反映，但是大规模生产这一模式已经成为了昨日黄花。

3 普通商品的高品质设计

全球市场日益激烈的竞争产生了许多新的问题。其中最急需回答的一个就是，既然大家所拥有的技术都差不多，那么怎么样才能使自己的公司脱颖而出呢？新技术一旦被人们普遍掌握，能够区分产品的就是“高情感，而且许多公司已经充分意识到了这一点。”

伦敦设计节（London Design Festival）主席本?埃文斯（Ben Evans）曾经说，“设计和创新是发达国家的公司所能够具备的主要竞争优势之一。而且在将来，这可能是它们所能剩下的惟一优势。”哈佛大学商学院荣誉教授罗伯特?海斯（Robert Hayes）也持相同观点：“15年前公司间竞争的是价格，现在是质量，将来则是设计。”

斯科特?莫里森（Scott Morrison）在《金融时报》上总结说，现在企业的目标应该是提供“外观夺目、使用方便，并且能够引发顾客积极的情感回应”的产品和服务。

Swatch集团总裁尼古拉斯?海克（Nicolas Hayek）的话语更加直白一些：“如果你能够把高科技和一个六岁孩子的想象力结合起来，那么你就能够创造奇迹。”海克本人就是这样做的。

Swatch的工厂离苏黎世不远，处于大山环抱之中。它的传奇历史始于竞争残酷的20世纪70年代。当时日本推出的数字Delirium手表抢夺了很大的市场份额，这款手表表带极细，零件实现了最简化。瑞士的钟表行业因此受到了严重威胁。海克并没有通过沿袭传统的手工制作高端手表的方式来应对面临的挑战，而是在新技术中发现了机遇，并且抓住了它。他重新设计了传统手表的结构，把里面的部件从157减少到了50个，并且最终用一款只有1.89毫米厚的手表打败了日本表。这种手表是在自动程序下生产的，只需几个人控制，因此价格较低。但是尽管它在技术上取得了成功，但是前面的道路依然崎岖不平。

它的销售情况不怎么好。海克意识到，这款表虽然是高科技的产物，但是却没有生命力，没有诗意。因此，他为这项高科技的产品又添加了高情感的色彩和精美的设计。然后，他又以绝妙的营销手段把

它推向了市场。在以高端手表为主的瑞士市场中，Swatch推出的是低端的限量手表。现在它每年要推出大概200款手表，其中的一些都是由著名艺术家比如基思?哈林（Keith Haring）、保罗?伯里（Paul Bury）、萨姆?弗朗西斯（Sam Francis）等所设计的。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(6)

在Swatch网站的“总裁留言”板块，尼古拉斯?海克也在宣扬“科技的两面性”：“Swatch集团有着非常独特的情感文化。我们制造漂亮、感性、富有情感的手表，同时我们也为你的手腕提供高科技的产品。诗意和高科技都是我们所追求的。我们真心地热爱自己的顾客。我们希望他们能够快乐——我们希望你能够快乐。”

公司的实际业务可能并没有像他们宣扬的那样无私，但是Swatch集团的确学会了倾听时代的节拍。在一个充斥着高科技、缺乏想象力的世界中，高情感的产品设计现在已经和产品本身一样重要。设计可以为产品增添灵魂，可以使产品脱颖而出。设计就是公司标志。

通用的设计语言?

设计已经成为世界上最强大的力量之一，它有着多种不同的表达方式。人们一直在讨论根据全球不同的市场来改变设计，在不同文化之间进行设计的“翻译”。现在人们的普遍做法就是为产品，特别是汽车产品来设计“平台”，从而使它们适应特定市场。但是，真正的问题可能来自于最初的设计本身。比如，当美国的汽车制造商都在为不同市场设计不同汽车的时候，梅赛德斯（Mercedes）却仍然坚持不做任何改变，他们坚持认为：“梅赛德斯就是梅赛德斯。”

有些产品的确具有通用的设计语言，它们似乎可以适用于所有文化。

设计大旗正沿着娱乐的旗杆升起

由于把握住了时代脉搏和人们的需求，苹果公司的iPod就像音乐一样传遍了全球。它已经成为世界上最成功的全球性产品。“苹果的iPod不需要做任何地区性调整或者考虑当地人们的喜好，”时尚杂志《GQ》的编辑迪伦?琼斯（Dylan Jones）说。“关于乔布斯（Jobs）先生（苹果公司CEO）的伟大发明，人们容易忘记的一点就是它的国际性，他制造的这台机器是真正全球性的。”

但是，伟大的设计有时也并不一定能够赢得市场，苹果公司也是如此。“的确，它看起来似乎属于现代美术馆，”几年前，苹果的超级电脑G4 Cube一则广告上如是说。尽管Cube电脑外观相当漂亮，但是销量并不好。后来，史蒂夫?乔布斯（Steve Jobs）承认说：“这并不是设计的失误，而是概念的失误。我们以为人们会不计价格地追求电脑的小体积，但是我们错了。这是一个错误的概念，虽然我们的后续工作很出色，但我们从一开始就错了。”苹果的Cube电脑后来的确进了现代美术馆，但是诺基亚却依靠平实的口号“联系人与人”进入了市场。

诺基亚的口号再简单不过了：“联系人与人。”它的基本理念是，像其他发明一样，我们必须明白手机并不是科技现象，而是社会现象。它的任务就是联系人与人，它意味着情感的沟通。想想我们在定见11《不要忘记科技的两面性》中提到的：一旦每个人都拥有一部手机，那么人们和手机之间的关系就值得人们深思了。

诺基亚的首席设计师弗兰克?诺沃（Frank Nuovo）现在仍然感到奇怪为什么在那么长时间内手机厂商都没有在设计方面进行竞争。“几乎是在十年之后我们才发现有厂商虎视眈眈地盯着工业设计手机这一领域。后来它们的确奋起直追，并且推出了一些相当不错的设计。这样也不错，这对我们不仅是挑战，也是促进。”

诺沃25%到30%的时间都是在旅途中度过的，他把诺基亚“用适用全球的手机设计超越文化界限”的能力归结于设计师的多样化组成。他说自己感到非常自豪，因为自己的设计队伍中有来自于三十个国家的设计师，这样他们就能够吸收来自全世界不同种族的灵感，从而使产品能够在所有市场中获得成功。

比如说诺基亚的豪华手机Vertu的设计就是这样。Vertu就像是名表一样，是用贵重材料，比如蓝宝石、真皮、不锈钢和稀有金属打造而成，起价为3850美元。Vertu MMII Stainless并不是最高端的一款产品，它的标准配置就要7200美元。你还想要买一个你喜欢的键盘？上

面配上黄金的按键？那么你还有额外付1200美元。其实，它并没有先进的功能。它的特别之处就在于它出色的机身和贵重的材料，再无其他。但是它的确满足了部分人的自尊心。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(7)

在圣达菲（Santa Fe）召开的一次会议上， 作家兼哈佛大学营销学教授吉姆?泰勒（Jim Taylor）向我们演示了视觉诱惑的力量。他从自己口袋里拿出两支笔，一支是万宝龙的经典之作，另外一支是普通笔。然后他跳下讲台，请观众席上的一个人用这两支笔随便写了几个字。很显然，它们之间并没有明显的区别。“那么，”他边在我们面前晃动那张纸边问，“为什么人们还愿意花1500美元买和1美元一支的笔写出来的字没什么区别的万宝龙呢？”

我想，这是因为在经过了多年的辛苦写作之后用一支1美元的笔签名感觉就像是在用塑料餐盘享用饕餮盛宴一样辜负了盘中美食。

宜家、Swatch、万宝龙、苹果和诺基亚只是许多在世界范围内设计取得成功的公司中的几个，它们的设计都不需要根据不同文化进行调整。但是它们和其他一些设计重于功能的产品不同，这些公司都是把功能放在第一位。就像诺沃所说的那样，“我们一直是先考虑功能，再考虑形式。”

亚洲人、欧洲人和美国人都同样具有思想和灵魂，理智和情感。能在功能和设计上达到平衡的产品正满足了人们这两方面的需要。

4 作为视觉艺术的建筑

你是否注意过有多少著名建筑设计师涉足店铺设计呢？在过去的几十年中，知名建筑师一直不肯屈尊去设计时装店或者普通购物商场。

而现在，建筑也是一门视觉艺术这一观念已经被越来越多的人所接受。国际著名的建筑师，比如弗兰克?盖里（Frank Gehry）、雷姆?库哈斯（Rem Koolhaas）、圣地亚哥?卡拉特拉瓦（Santiago Calatrava）、丹尼尔?里伯斯金（Daniel Libeskind）、诺曼?福斯特（Norman Foster）、理查德?迈耶（Richard Meier）、扎哈?哈迪德（Zaha Hadid）在公众中的知名程度已经可以与艺术大师，如格哈特?

里克特（Gerhard Richter）、达米恩?赫斯特（Damien Hirst）、赛?通布利（Cy Twombly）、戴维?霍克尼（David Hockney）、理查德?塞拉（Richard Serra）罗伯特?劳申伯格（Robert Rauschenberg）等相媲美。

2004年，世界最重要的建筑展览会之一——第九届威尼斯建筑双年展（the ninth Venice Architecture Biennale）被命名为“变形”（Metamorph）。博览会的主席库尔特?福斯特（Kurt Forster）之所以选择这个名字是因为它反映了建筑的新面貌，“这种变化的深度和广度如此之大以致于预示了建筑界一个新时代的来临”。第十届国际建筑博览会（The tenth International Architecture Exhibition）也将于2006年9月10日到11月19日在威尼斯开幕，主题为“城市、建筑与社会。”

我们最好能够意识到这一点，因为连国联邦政府都已经开始行动了。理查德?迈耶所设计的位于长岛的美国法院和联邦大厦都是很好的例子，它们都说明美国政府在寻找并且聘请最优秀的建筑人才，而不再像以往一样聘请那些和政界关系好的建筑师。建筑和它的商业价值的理念的变化过程中的里程碑无疑是弗兰克?盖里所设计的位于毕尔巴鄂市的古根海姆博物馆（Guggenheim Museum in Bilbao）。

引领潮流

在几年前一个阳光灿烂的春日早晨，我和妻子从马德里飞往位于西班牙北部巴斯克（Basque）地区的毕尔巴鄂市。我们去那里的惟一目的就是参观古根海姆博物馆，它是毕尔巴鄂市促进经济发展的重头戏，其他项目还包括机场的改造和地铁系统的动工。另外还有由诺曼?福斯特爵士指导，圣地亚哥?卡拉特拉瓦建造的跨越诺温河（Nervion River）河的U人行桥（the Uribitarte Footbridge）以及由西泽?佩利（Cesar Pelli）设计的三分之二区域为公园和开放区域的文化商业滨水区。

一位司机开车把我们从繁忙的小机场送到了市区。在路上，他告诉我们，自己的生意有了多么大的好转，巴斯克地区如何重现了生

机，这里的每个人的日子都好过起来，而这一切都是拜古根海姆博物馆所赐。当我们终于看到这座建筑的时候，它的钛金属形成的波浪曲线正在反射着灿烂的阳光，呈现出金色和米色，周围的普通建筑映衬着它光彩夺目的外观。因为在来这里之前听到过太多关于它的溢美之词，因此我本以为自己看到它时会有一点点失望。但是当亲眼看到它后，它所展现的力量和优雅使我立刻明白了为什么这个从远处看起来像是一个巨大丝带线圈的标志性建筑物会把这座城市变成一个圣地，把建筑的视觉美提升到一个新的高度。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(8)

这一奇迹是建立在开放的定见以及相信伟大的建筑可以突破任何文化障碍的理念基础之上的。毕尔巴鄂市在面临不断缩减的人口和日益衰退的工业等问题时所采取的办法就是“寻找机遇，而非解决问题。”这样的做法是有很大风险的，但最后它取得了巨大的成功。毕尔巴鄂市也开创了以伟大建筑促进当地经济发展的先河。建造古根海姆博物馆的主要材料钛，由于原子弹的停产已经下降到一个合适的价格，可以用做建筑材料了。如果没有计算机，就没有办法完成对设计的动力学计算，也就无法完成对博物馆实际建筑的详细说明。

当我站在那里欣赏古根海姆博物馆时，脑海中并没有任何上述想法。我变成了一个愿意再次前来觐见的朝圣者，这种纯粹而华丽的视觉享受彻底改变了我对建筑的理解。

七十多年前，由威廉?范?阿伦（William van Alen）在1930年所设计的纽约克莱斯勒大厦（Chrysler Building）和由米斯?范?德罗（Mies van der Rohe）在1954年所设计的西格拉姆大厦（Seagram Building）为高层建筑定下了优雅、简约和明净的设计标准。设计出色、与众不同的建筑已经成为博物馆和公司的重要招牌。由于建筑师的出色作品，“建筑作为一门艺术”这一理念已经被越来越多的人们所接受。被戏称为“色情小黄瓜（Erotic Gherkin）”的瑞士再保险大厦（Swiss Re’s building in London）从外观上看起来就像是一个闪闪发光的玻璃松球一样。这座位于伦敦的建筑赢得了众多赞誉，也使瑞士再保险公司成为被伦敦人和游客所熟知的品牌。这种广告效益是仅仅靠在建筑上树起的公司招牌来打名气所不能比拟的。

通过设计寻找定位

当纽约现代美术馆（New York’s Museum of Modern Art） (MoMA)开始准备一场关于世界建筑和公共场所的展览时，相关人员首先来到了西班牙。结果，主管建筑和设计的馆长特伦斯?赖利（Terence

Riley）被西班牙的建筑和富有变化的人造景观所深深吸引，因此他决定把展览的内容从全球建筑缩小为引领全球建筑设计潮流的西班牙建筑。西班牙建筑复兴是从1997年弗兰克?盖里所设计的古根海姆博物馆的开业而开始的。赖利说，古根海姆博物馆给毕尔巴鄂市带来的转机使得其他城市都在思考，“为什么我们没有想到呢？”

“各个城市的市长们都受到了鼓舞，冒险也成了一种风气，”赖利评论说。“在后盖里时代，大家都在尽力发展西班牙的文化旅游。”毫无疑问，西班牙正在进行一场建筑的复兴，为其他国家展示着一场视觉盛宴。弗兰克?盖里所的古根海姆博物馆就是一个未来文化隐含于现实之中的很好的例子。

在经历了几十年的法西斯统治之后，民主思想的觉醒促进着西班牙的发展。就像赖利指出的那样，佛朗哥统治（1939年——1975年）之前（Franco period），“在18和19世纪，西班牙一直抵制革新。它成为了一个反对现代化的国家，专制而且守旧。”现在西班牙各个城市的努力“是一种非常严肃的尝试，目的是要缩小它们与欧洲其他国家的距离。”现在，西班牙在新建筑的形式和胆量方面已经远远超过了欧洲的其他国家。有一点可以说明西班牙建筑活动的活跃：它现在已经成为国家经济的最主要部分，甚至超过了旅游业对国民经济的贡献。大家要知道，近年来，西班牙在接待游客人数方面在世界范围内一直是数一数二的（和法国轮流坐头把交椅）。因此，西班牙建筑业的发展也就不需多言了。

尽管一些国际知名建筑师，如扎哈?哈迪德（设计了三项工程）、雅克?赫佐格（Jacques Herzog）和皮埃尔?德?梅隆（Pierre de Meuron）（七项工程）、让?努维尔（Jean Nouvel）（五项工程），还有雷姆?库哈斯和弗兰克?盖里（一家位于拉里奥哈市（LA Rioja）的新酒店）、理查德?罗杰斯（Richard Rogers）都在西班牙留下了自己的大作，但是在纽约现代美术馆参展的53件作品中有70%都来自于西班牙本土的建筑设计师。西班牙现在对所有新建公共建筑都实行建

筑竞标，其中还有一些规定设计师的年龄不能超过40岁。现代美术馆的展览是2006年2月在纽约举行的，的确是一次视觉盛宴。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(9)

高级设计酒店

视觉社会中，设计可以成为某个地区或者产品品牌的核心价值，而向视觉社会的转变已经为大家提供了新的商业机遇，其中就包括为设计酒店（designer hotel）带来的机遇。这对我们来说是一个好消息。我和妻子经常旅行，而且并不拒绝视觉享受。几年前，在去牛津的途中，我们决定在伦敦逗留一下。至于要住在哪家酒店是不用考虑的，我们早就听说了伊恩?施拉格(Ian Schrager)旗下由菲利浦?斯塔克(Philippe Starck)设计的备受赞誉的桑德森酒店（Sanderson）。它“为全球顶级旅行者打开了通向魔幻舞台”的道路。

当我们的汽车停在大门口时，我们两个对它充满了期待。它的外观十分普通，隐藏在一座在20世纪50年代末曾经用作的公司办公楼的大厦中。“居住在桑德森酒店就意味着一次精神游戏，”斯塔克曾经这样说。“它是我们所设计过的最完整的空间。理解它不是一件容易的事情。这是一个充满幻想——视觉幻想的酒店，充满了诗意的小把戏。你根本不理解自己眼前的东西。墙在哪里？它的风格又是什么？”

应该怎么形容我们进入酒店后的感受呢？就像是在圣诞节打开一份礼物时一样，怎么说呢?

“你必须明白在桑德森酒店中客人本身也是演员，”伊恩?施拉格酒店的设计主任A?A（Anda Andrei）在接受《名利场》（Vanity Fair）杂志采访时这样说，“他们不仅进入大厅，他们也许也在审视自己在穿过大厅时是否够酷。”

前台前面木桩一样的椅子坐上去很不舒服，我们在那里等着拿房间钥匙的时候的坐姿很可能就不够酷。但是当热情的工作人员带领我们走到电梯时一切又都改变了。我们想起了斯塔克的话：“走进电梯就像进入宇宙一样。你是在飞翔。这是一次文化漫游。”

我们在五楼离开了“宇宙”，踏着厚厚的地毯走向了我们的房间。我打开了房门。极简主义。白色、灯光、小房间，我们开始后悔，为什么没预定套房呢？当然，这是我们的失误。

“这是我见过的最精致的空间，”A曾经说过。“它有点女性化，非常迷人。如果我住在这里，我是一刻也不会离开卧室的。”

妻子转向我说：“你不觉得这里就像是手术前的等候区吗？”她并不是十分愉快，彻底打消了通过这种高级设计酒店来提升自己的念头。在彻底明白我们真的无法享受这种“每个符号都打开了一扇通向心灵之门的精神迷雾”（仍然来自于菲利浦?斯塔克）后，第二天一大早我们就搬到了附近的一家老式酒店。

过度设计有点类似在不考虑两面性的情况下盲目欢迎新技术。什么将会得到加强？什么将会被削弱？什么又将会被取代？的确，少就是多，但是总不能少到一无所有吧！只要设计酒店依然流行，它就不愁没有客人，但是新奇就会渐渐淡去，人们的基本需要却不会。不管人们对品位有多少种不同的定义，仅仅以设计为目的进行设计肯定是不行的。

去年，在其他方面颇有判断力的《金融时报》在一篇社论中说，炫耀性消费已经过时，取而代之的是通过“奢侈体验”实现的自我满足，它还提到阿玛尼（Armani）和宝格丽（Bulgari）等品牌都已经进军豪华酒店。“奢侈体验”受到的重视可能越来越高，但是仍然不会取代其他形式的炫耀性消费。

5 时尚、建筑和艺术

在一本关于艺术与时尚的新书中，作者亚历克斯?科尔斯（Alex Coles）提到了传奇艺术批评家克莱门特?格林伯格（Clement Greenberg），“他说过，‘艺术和有钱人之间总是存在天然的纽带’，但是这一纽带联系的双方也可能是有相当距离的。把艺术引入现实的物质世界中，这一距离就彻底消失了。”科尔斯这里指的是时尚公司在接受艺术的程度方面的“一个重大转变”。

难怪在这个充斥着奢侈品的世界中，各大名牌还要想方设法吸引顾客。奢侈品市场是饱和的，也就是供大于求的。那么这些品牌应该是解决问题还是寻找新的机遇呢？究竟应该何去何从呢？或者，就像卡尔?拉格菲尔德（Karl Lagerfeld）所说的那样：“怎样才能使人保持旺盛的购买欲呢？”

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(10)

答案便是寻求艺术与时尚的共存。像唐培里侬香槟(Dom Pérignon)和夏奈尔（Chanel）等的超级品牌正在采取制作五分钟创意短片的形式，为它们的产品营造出一种严肃的艺术氛围。时尚品牌不断借助大牌导演和明星为自己造势。澳大利亚导演巴兹?鲁赫曼（Baz Luhrmann）就曾经为夏奈尔制作出堪称完美的短片，他通过一系列的奢华场景把片中的妮可?基德曼（Nicole Kidman）塑造成了人们的梦中情人。阿玛尼则请来了自己的“心灵伴侣”米歇尔?法伊弗（Michelle Pfeiffer），请我们通过他的太阳镜看世界。乌玛?瑟曼（Uma Thurman）是豪雅表（TAG Heuer）的全球品牌大使，乔治?克鲁尼（George Clooney）的魅力则融入了的奈斯布莱索的香味中。路易?威登-轩尼斯（LVMH）的琼?马克?L（Jean Marc LeCave）说，“现在我们需要的是国际明星，东京、上海、纽约和巴黎的人们都熟悉的明星。”

卡尔?拉格菲尔德曾经为唐培里侬DP98香槟拍摄过一组图片，并把它们组合成了一幅新的画面：优雅的香槟、美女、时尚的生活方式以及人们对这种遥不可及的意境的向往。卡尔?拉格菲尔德的作品为那些梦想着童话生活的人们提供了一种生活方式。

安迪?沃霍尔（Andy Warhol）曾经说过：“时尚已经不再只是你穿的衣服。它是我们前进的全部动力。”

联盟中的第三元素

艺术和金钱之间的纽带再没有像在漫长的封建社会中那样更加紧密的了。历史上哪一个国王和王后、主教和当权者周围没有艺术、诗歌、音乐和伟大建筑呢？比如，法国国王路易十四（Louis XIV）的名字就随着最伟大的皇家行宫——凡尔赛宫（Versailles）而流芳百世。当今的上流社会，商业和时尚界的有钱人现在也重新回到这一潮流，把艺术、时尚和建筑用金钱这一纽带结合在了一起。

当走在巴黎的“金三角”：蒙田大道（Montaigne）、乔治五世大街（avenue George-V）和弗朗索瓦一世大街（rue Francois-ler）时，你会发现这里的时尚界顶级品牌就像电线上的麻雀一样密密麻麻：迪奥（Dior）、夏奈尔、罗莎（Rochas）、爱马仕（Hermès）、卡地亚、普拉达（Prada）、三宅一生（Issey Miyake）、山本耀司（Yohji Yamamoto）等等。

在这奢华的环境中，仍然有一座七层建筑非常显眼，那就是路易?威登的艺术超级旗舰店（LouisVuitton’s Art Deco luxury flagship），它的面积是世界上单个品牌所占空间最大的。在这座建筑的顶层，威登建造了一座严肃艺术馆——E空间文化路易?威登（Espace Cultural Louis Vuitton）。圆形大厅高16英尺，面积4300平方英尺，非常宽敞。站在露台上还可以俯瞰巴黎，视野相当开阔。客人们可以从商店内部进入艺术馆，也可以从巴赛努（rue de Bassano）大道58号直接进入。乘坐由丹麦艺术家奥拉维尔?埃利亚松（Olafur Eliasson）设计的电梯本身也是一种别样体验。电梯是隔音设计，里面没有一丝光亮，在上升的20秒钟时间里，“客人们被邀请体验自己内心的发现之旅”。这并没有什么，只是如果你的内心世界十分丰富，那么20秒钟的时间就太短了。

2006年1月，当我们参观路易?威登的时候，开启的电梯门一下把我们从自己的内心世界直接推进到了瓦妮莎?比克罗夫特（Vanessa Beecroft）的裸体空间中。比克罗夫特已经完成了与威登的合作，创造了这些全新形式的艺术品。它由13张照片组成，其中威登的标志和名字都是由女性裸体拼出的。“裸体也已经成为一种服装，就像童话皇帝的新装里那样，” 比克罗夫特解释说。

比克罗夫特，这位意大利出生的艺术家以在美术馆和博物馆中面容佼好的女性模特的裸体设计而闻名。2005年10月，香榭丽舍（Champs-Elysées）大街小皇宫博物馆（Petite Palais）附近的路易?威

登新店盛大的开业庆典上就上演了她设计的几近裸露的模特表演，给大家留下了深刻的印象。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(11)

路易?威登美术馆每年都有五次展览，集中在四个主题上：经典、艺术、时尚和旅行，这也是贯穿于威登品牌150年发展历史中的主题。总裁圣?卡斯利（Yves Carcelle）在公司内部说过，“很久以来大家都知道豪宅可以是一个载体，使人们接触艺术，特别是现代艺术。博物馆的氛围有时可能有点压抑，人们可能根本不敢多说话。但是在这里你就可以，这里有着与博物馆不同的艺术气氛。”这家店本身就充满了由当代知名艺术家们所创造的前卫艺术。艺术界会有人责怪这些艺术家在出卖自己的艺术吗？也许吧。瓦妮莎?比克罗夫特这样总结了这种矛盾：

资产阶级喜欢利用知识分子来净化自己的灵魂。他们认为前卫的作品对自己的形象有好处。他们在利用我吗？当然，而且还相当廉价，因为他们给的价格并不高，就像博物馆一样。但是，有时我也喜欢被利用。在商店中我感受到一种威胁——太多的鞋子，太多的背包、太浓的艺术气息——但是我喜欢这种感觉，就像是在战场上一样。

负责这家商店室内设计的建筑师彼得?马里诺（Peter Marino）则这样反问：“当文艺复兴时期的伟大画家们美化美第奇大教堂（Medici chapels）时，他们也在出卖自己吗？”然后他回答说，“不，他们创造的是流芳百世的作品。我们与他们的不同就在于，现在指挥我们的不再是教皇，而是大公司了。”

这种艺术与金钱之间的纽带仍然是存在的。

大约一个世纪之前，马里诺?普拉达（Mario Prada）在意大利创建了普拉达这个品牌。从1978年开始，马里诺的孙女M（Miuccia）开始接管公司。在她的领导下，普拉达已经成为引领设计和服装潮流的弄潮儿。1997年，她和P?柏特尔（Patricio Bertelli）一起创建了一个重要的意大利艺术馆——普拉达基金会（Fondazione Prada），并且重新改

造了当代艺术基金会PradaMilanArte，每年举办两次国际艺术家作品展览。

当你走进雷姆?库哈斯设计的纽约普拉达商店时又是一种不同的体验。它是斥资四千万美元建造的，总面积为23，000平方英尺，却什么东西都不卖，只是为顾客提供一种视觉享受来欣赏、赞扬普拉达的时尚。“这非常符合一个奢侈品牌的策略，因为你必须要为顾客提供所有独一无二的奢华体验，”普拉达这样解释。

对于普拉达来说，这些商店是很重要的沟通手段：“因此，我们得到的回报不能仅仅靠在这些商店里卖出去的手袋的数量来衡量，它们为我们的品牌形象做出的贡献也很重要。”而且，事实上，当普拉达纽约店在2001年10月开业的时候就受到了公众的广泛关注。“这就是一次永无休止的展览，”《纽约时报》的建筑批评家赫伯特?马斯卡姆（Herbert Muschamp）这样评价它。很多名人都参加了它的开业典礼，其中就包括当时的纽约市长鲁道夫?朱利亚尼（Rudolph Giuliani），这似乎说明它已经部分达到了自己的目的。

而且普拉达仍然在发展，自从纽约店开业以来，又有两家旗舰店开业，一个是赫佐格和德?梅隆设计的东京店，另一个是雷姆?库哈斯和（Ole Scheeren）设计的旧金山比佛利山（Beverly Hills）店。

这样看来，弗兰克?盖里的毕尔巴鄂博物馆已经实现了对时尚界的贡献。三宅一生就感染了这种“毕尔巴鄂热”，它位于纽约T（Tribeca）普拉达旁边的商店就是一个证明。这家商店在购物与娱乐之间实现了微妙的平衡。不管是你去购物还是闲逛，进入这个纯粹的盖里空间后你都会瞪大眼睛，你会发现一个巨大的钛旋风在这个两层楼、3000平方英尺的商店里盘旋而上。是奢侈品商店设计进入了毕尔巴鄂时期，还是毕尔巴鄂热只是一时的狂妄与放任呢？弗兰克?盖里说道，“我想我和三宅一生在工作上所追求的目的是一致的。我们都竭力表达运动的概念，并且使用从未用过的新材料。”

奢侈品商店的设计潮流已经向普通零售店渗透。面对奢侈品和网上购物的双重夹击，普通零售商品的设计已经越来越重要。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(12)

6 音乐、视频和电影

任何时间、任何地点

1957年，随着扑通一声，硬币消失在投币口中，它也开始运转了。一排印有数字的方形按纽正在急切地等待着。滴答、滴答。像士兵一样排列整齐的黑色圆盘开始缓缓前进，卡塔一声突然停止。一条半圆手臂出现了，它紧紧拥抱了一张碟片，把它抬起来，放在一个旋转的圆盘上。另外一只末端带有指针的细长手臂慢慢落下，直到指针轻轻触到平稳转动的碟片的凹槽。卡塔，卡塔，直到音乐响起来，淹没了碟片转动的声音。它就是自动唱片点唱机。

现在的点唱机的体积已经大大缩小，但是功能却增强了。戴尔的自动点唱机简称为DJ，它只有一幅纸牌大小，但是却可以连续播放16个小时。但是仅仅有音乐是不够的，它还需要视觉效果，所以我们有了音乐电视，也就是MTV。

在向全球性视觉文化的转变过程中，MTV做出了巨大贡献。

开始的时候，MTV播放的几乎都是音乐电视，每三分种就放一首流行歌曲，这无疑会改变我们的视觉文化，对市场产生强烈影响。

“在变幻无常的音乐市场和电视行业中，MTV却一直经久不衰，这都要归功于一种非凡的定见：24年来一直坚持频道本身就是明星，”《纽约时报》的凯特?阿瑟（Kate Arthur）这样写道。歌手们是后浪推前浪，但是MTV经受住了考验。

MTV电视网络现在在全球有112个频道，其中包括美国喜剧中心（Comedy Central）和尼克国际儿童频道（Nickelodeon）等知名频道。

应该说，MTV推动了设计文化的前进，并且缩短了观众的注意时间。

“视频脱离了自己的母体，开始了自己的精彩生活，”在2005年7月31日的《纽约时报》上，乔恩?C（Jon Caramanica）这样评论道。视频悄悄地迅速占领了电视荧屏。它还刺激着全球视觉市场的开发，王子乐队（Prince）、迈克?杰克逊（Michael Jackson）和麦当娜（Madonna）等明星都通过视频树立了自己的新形象。就像C指出的那样，视频现在已经成为惟一能够真正占领所有屏幕和电子设备的媒体形式。

视频iPod的出现更是把流行音乐中的两个发明结合在了一起，使得人们可以在手掌之中享受整个视频世界。你还可以在电脑上安装网络摄像头，直播你自己的真人秀，成为名人。因特网即将成为真假明星的热点。尽管似乎有些凌乱，但是人们获取视频资料的速度将会更加迅速，从而推动社会视觉化的发展。你还可以把最新的音乐电视从Yahoo!、美国在线（AOL）和YouTube等网站直接下载到你的iPod上。而且，这一技术仍在不断发展。

作为艺术形式的视频游戏

视频游戏已经占领了一度由电视所占用的空间和时间，它作为一种艺术形式正在受到人们越来越多的关注。美国人现在在视频游戏上的花费已经超过了在电影上的费用。而且，威斯康星州大学（University of Wisconsin）的詹姆斯?保罗?吉（James Paul Gee）教授认为，视频游戏已经成为“35岁及更年轻的人们的主要文化活动，而上一代人所关注的是电影和文学作品。”

在媒体的发展历史中，新的媒体形式最初总是要借鉴现有的媒体形式的内容。比如说，收音机开始的时候广播过戏剧，电视也播放过由电台节目改编的电影和一些老电影。视频游戏也曾试图借鉴电影的元素，但却以失败告终。其中比较著名的一个就是根据电影《外星人》（E.T.）设计的游戏就成为了游戏史上最惨痛的失败。但是，游戏商gameLab公司的埃里克?齐默尔曼（Eric Zimmerman）认为，大公司仍然不会放弃对电影的借鉴。他说，令人们欢呼的动力是“对情绪描

述的错误理解。”齐默尔曼认为，“游戏的本性决定了人们对它的情感投入。游戏是动态的，是互动的系统。这是电影所无法做到的。”

吉教授还补充说，“除了打斗之外，我们真不知道该做些什么游戏。”

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(13)

大导演史蒂文?斯皮尔伯格（Steven Spielberg）对游戏行业也投入了很大热情，他认为“当人们承认自己在通过第17关后大声欢呼”后，游戏产业才算成熟。

在2005年12月4日的《纽约时报》上，约翰?利兰（John Leland）发表了一篇名为《作为艺术家的游戏玩家》（The Gamer as Artiste）的佳作。在文章中，他提到博物馆展览、学术会议和大学课程都已经把游戏作为艺术来进行分析。2004年在斯坦福大学（Stanford University）举行的一次名为“故事引擎”（Story Engines）的会议就认为，打游戏也是一种创作故事的形式，“在这个时代中，书、报纸、电影和网络等媒体中的故事都是由作者设计好了的，因此它们的读者或观众正在节节下降。”

未来的故事将会以什么形式出现呢？想要预测未来的话，我们首先要看“比赛的比分”。美国2005年的视频游戏销售额已经超过了100亿美元，两个最受欢迎的支架：PlayStation 2和Xbox的生产商正在加快研制新的支架。两款卖得最好的游戏是《侠盗车手：圣安德烈亚斯》（Grand Theft Auto: San Andreas）和《光晕2》（Halo 2），它们的销量都超过了500万。也许这本书的读者中还没有一个人玩过这些游戏，但是对于世界各地的许多年轻人来说情况就大不相同了，它们都是视觉文化的一部分。

电影

就在每个人都对视觉社会将会走向何方而困惑的时候，好莱坞在2006年1月却有了新动作。《气泡》（Bubble）讲述的是在俄亥俄州的一个小镇上发生的一起神秘谋杀案，它是电影界进行全球同步发行的第一部电影。也就是说它不仅会在电影院和付费电视频道上映，而且还会同时出售DVD。

《气泡》的网络合作商托德?瓦格纳（Todd Wagner）认为这一举动标志着电影业终于进入了数字时代。“在我看来，这个时代已经明显发生了变化，”他说。“好莱坞正在转变销售自己产品的时间和地点。电影界的以往做法就好像是告诉顾客，如果你喜欢电台的那首歌的话，你得等五个月之后才能买到它。”

环球公司（Universal Pictures）的董事长兼首席运营官里克?芬克尔斯坦（Rick Finkelstein）在强调这种变化时说，“最终我们将拥有家庭电影网络系统，人们可以在任何地方利用任何仪器看到自己想看的任何电影。”

那么，“比赛的比分”究竟是什么呢？从2003年开始，美国电影的票房收入每年大概都在95亿美元左右。而去年仅DVD的销售就达到了150亿，比前年上升了30%。DVD的发行种类也从1997年的1500上升到了2005年的11，000。沃尔玛超市是世界上最大的DVD销售商。

下一个大动作就是：通过卫星数字手段把电影直接输送到全世界接近110，000电影院的大屏幕上。DVD也是娱乐分散化全球趋势，也就是说从大众娱乐到大规模的个人娱乐的一个重要部分。这是一个全新的产业。事实上，仅2003年一年，消费者所购买的家用DVD的价值就超过了144亿美元。这比他们花在电影院里的钱要多出几十亿美元。

美国消费者对DVD的大规模收藏是人们始料未及的。尽管DVD不失为一种不错的家庭娱乐方式，但是它们缺少鲜明的内容和互动性。

最后，由于全球富裕程度的提高，中产阶级对于电子设备和娱乐的需求也迅速扩大，从而使得新技术迅速被市场所接受。中产阶级的这种需求非常强，它甚至推迟了不可避免的新的技术标准之战。在早期，标准就由政府来决定的，虽然没有一个政府可以准确预测大量潜在消费者的需求和期望。

现在，标准是由市场来决定的，因此从大范围来讲，它只能是由消费者来决定。这是一种无法抵抗的全球性趋势。电影界谈论已久的

技术与娱乐的结合是一个动态的过程，每一步都会影响下一步的实施。

总之，这一过程必须充分考虑消费者的需求，这样新技术才可能最终取得成功。我们正逐步迈向高端媒体时代，市场将会最终决定谁才是最终的赢家。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(14)

7 摄影角色的转变

你可知道，那柠檬花开的地方?

黯绿的密叶中映着橘橙金黄，

怡荡的和风起自蔚蓝的天上，

还有那长春幽静和月柱轩昂——

你可知道吗?

那方啊！就是那方，

我心爱的人儿，我要与你同往！ (梁宗岱译)

约翰?沃尔夫冈?冯?歌德（Johann Wolfgang von Goethe），1749——1832

许多个世纪以来，人们都是通过别人的眼睛来探索这个世界的视觉之美，比如通过画家的画笔或者勇敢的旅行者的生花妙笔。于是，马可?波罗（Marco Polo）为我们描绘了一个神秘的中国；歌德把我们带进了他的故乡意大利。但是，由于受到个人经历和情感的影响，这些画面与现实可能并不完全相符。后来，摄影术的诞生使得人们可以更加真实地记录这个世界了。

电视的普及使得人们在卧室中就可以欣赏到遥远的国度和文化，但是摄影并没有因此而消失，只不过它的角色开始发生变化。

摄影就是发现的过程。我们不仅拍摄我们了解的事物，还拍摄我们不知道的。

莉赛特?莫德尔（Lisette Model），1901——1983

莉赛特?莫德尔1901年出生在一个富有的威尼斯家庭中。她创造了一种直观的摄影方法，用自己的禄来福来反光照相机（Rolleiflex）全身心地投入到摄影中。1958年，关于社会边缘人群的系列照片使她声名大噪。

大约在同一时间，也就是1957——1960年，年轻的黛安娜?阿勃斯（Diane Arbus）正在位于纽约的新学院（New School in New York）学习摄影。莉赛特?莫德尔正是她的老师。阿勃斯在西中央公园大道的富有的上流社会中长大，物质方面应有尽有。父母把她送进了纽约最好的进步学校。她对摄影的理解与老师莉赛特?莫德尔有异曲同工之妙：

拍摄负面照片也很重要，因为这对你来说是全新的体验。它们可以拓宽你的视野。

黛安娜?阿勃斯，1923——1971

纽约的现代美术馆称她为“20世纪最有原创精神、最具影响力的艺术家之一。”2005年3月到5月，现代美术馆展出了她的作品：《戴安娜?阿勃斯：启示》（Diane Arbus Revelations）。

在顶级摄影市场上，她的一张照片《双胞胎、玫瑰茄、新泽西》（Identical Twins， Roselle， New Jersey）在苏富比（Sotheby）的最近一次拍卖中以478，400美元的高价售出。罗伯特?梅普尔索普（Robert Mapplethorpe）的《1986马蹄莲》（Calla Lily，1986）也在同一次拍卖中拍得了242，700美元。现在，七位数的价格对于这些作品来说已经成为了惯例。1999年，曼?雷（Man Ray）的作品《玻璃泪》（Glass Tears）中为人们所知的六张中的一张照片更是以130万的天价售出，创下了当时单张照片售价的最高记录。现在人们已经可以对数码照片进行随意处理，这更使得这些老照片显得真实和宝贵。但是数码照片也相当有市场。1997年安德烈亚斯?古尔斯基(（Andreas Gursky）拍摄的巨幅照片在经过数码处理后卖出了613，000的高价，在同时代摄影家中创造了一个新记录。

但是摄影是经历了一个艰苦的过程才被纽约的现代美术馆所接受的。当1929年阿尔弗雷德?巴尔（Alfred Barr）创立这个美术馆的时候，他把建筑和摄影作为了视觉艺术文化的基础，使摄影成为美术馆的一份子。2004年，美术馆举办了一次时尚摄影展，以此来庆贺自己的首次大型时尚摄影展。但是它没有引起人们的共鸣。这次名为《时

尚虚构》（Fashioning Fiction）的展览非常乏味且自命不凡。因为纽约现代美术馆和其他的博物馆在最近几十年中已经多次展出过充斥着索然乏味的作品和摄像的“当代艺术”展，这次展览的到来并不怎么合时宜。但这毕竟是一个开始，虽然有人认为如果美术馆不是暂时搬到皇后馆（因为曼哈顿的主馆正在重新设计），也许根本就不会有这次展览。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(15)

2006年2月14日在纽约的一次苏富比拍卖会上，一幅拍摄于1904年的照片卖出了292万美元的天价，刷新了有史以来单张照片售价的世界记录。它就是由20世纪美国首位摄影大师爱德华?斯泰肯（Edward Steichen）所创作的《池塘、月光》（The Pond， Moonlight）。这样的一个价格表明人们至少下意识地认识到我们所处的是一个视觉社会。

8 美国美术馆的民主化

近年来，纽约市的美术馆的人气比这座城市所有体育赛事的总和还要旺。美国博物馆的数量正在迅速增长，而且其中的许多都是大师之作。巨型艺术展览经常会刷新参观人数的最新记录。纽约古根海姆博物馆的各个分馆正像雨后春笋般在世界各地兴起。其中最著名的当然是弗兰克?盖里所设计的位于毕尔巴鄂市的古根海姆博物馆，每年的参观的人数都会超过900，000人。其他的分馆分布在威尼斯、拉斯维加斯和柏林，而且，里约热内卢（Rio de Janeiro）、香港、圣彼得堡、瓜哈拉哈拉的分馆也正在筹划当中。艺术圈里流传的一个笑话就是，最终古根海姆博物馆的分馆将会比遍布大街小巷的麦当劳还要多。

当代艺术已经成为上流社会所追逐的时尚。就像埃玛?克赖顿 -米勒（Emma Crichton-Miller）在《金融时报》里所写的那样：

当代艺术既不是产品也不是私人的文化娱乐。它已经成为了一种生活方式。用游艇、跑车或者赛马来显示自己时尚、富有和成功的时代已经过去了。现在人们炫耀的是自己的艺术品收藏。让你出位的是格哈特?里克特的油画或者村上隆（Takashi Murakami）的雕塑。艺术馆已经成为现在上流社会的中心。

金字塔顶

在当今的视觉世界中，美术品市场是一个激动人心的游戏场，而且拍卖行卖出的画作与塑像的价格忠实地记录了“比赛的结果”。这些作品的拍卖价格不断创造新高，而且新的世界纪录很快就会被打破。

2005年夏天在伦敦举行的一次苏富比拍卖会上，，凯斯?凡?东根（Kees van Dongen）1906年所作的一幅妓女画像（Femme au grand chapeau）卖出了92万美元。保罗?西涅克（Paul Signac）1886年的一幅风景画拍出了66万美元。在不久后的一次苏富比拍卖会上又诞生了两项已故大师作品售价的世界纪录，两幅作品都来自于以画威尼斯风景而闻名的意大利艺术家卡纳莱托（Canaletto）。第一幅画创作于1754年，卖出200万美元的天价。另外一幅《从巴尔比宫眺望大运河》（The Grand Canal from Palazzo Balbi）更是卖出了326万美元，打破了刚刚由第一幅作品创造的世界纪录。

对于凡高（Van Gogh）和毕加索（Picasso）作品的天价人们已经见怪不怪了（比如，毕加索的《拿烟斗的男孩》(Boy with a Pipe)在2004年以1040万美元的价格成交），但是随着供应的减少和人们富裕程度的提高，许多艺术家的作品价格还会继续飚升。2006年6月，化妆品大亨罗纳德?兰黛（Ronald Lauder）以1350万美元的价格买下了奥地利大师古斯塔夫?克里姆特（Gustav Klimt）创作于1907年的作品《布洛赫鲍尔的肖像》(Adele Bloch-Bauer)，又一次刷新了单幅画作售价的世界纪录。

总统奖章

我必须承认自己对于艺术有着狂热的爱好。我收集现代艺术作品的历史已经超过了30年，有时我会说自己写书就是为了买艺术品，它们才是最真实的。对于艺术的热爱也让我麻烦不断。

当我在白宫工作的时候，喜欢在演讲中宣布大事件的约翰逊总统曾宣布过一个新计划：全美总统学者奖（Presidential Scholars）。由于我对艺术的兴趣，因此白宫方面请我选择一位雕塑家，在颁发给获得此项荣誉的学生的总统奖章上设计总统画像的雕刻。

于是我花了好几天的时间给所有我认识的艺术家、艺术品商人和艺术评论家打电话，征求他们的意见。其中他们提到最多的名字就是20世纪最伟大的雕塑家之一：雅克?利普契兹（Jacques Lipchitz）。利普契兹当时居住在纽约，当我打电话请他为总统雕刻一幅画像时，他立刻很愉快地同意了。“非常荣幸，”他说。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(16)

杰克?瓦伦蒂（Jack Valenti）（后来美国电影协会（Motion Picture Association）的主席，当时是约翰逊总统的私人助理）为我提供了许多关于总统的素材，当然都是形象比较好的。我带着它们去了利普契兹，他打算先做一个初步的陶土雕塑。利普契兹又要求去面见总统，以便“为雕塑赋予生命”。我本以为这有点难度，但是白宫方面的消息说总统已经同意。

当时约好的见面时间是星期一，于是在我在前一天到纽约把利普契兹接来，安置在白宫附近拉法耶公园（Lafayette Park）对面的海亚当斯酒店（Hay-Adams hotel）。结果星期一我们在休息室等了好几个小时，却在最后被告知总统那天没有空。这样的情形持续了好几天：去酒店接利普契兹，走到白宫，等待，再跋涉回酒店。当时已经八十多岁的利普契兹一天比一天疲惫，情绪一天比一天低落。

终于在星期五的晚上八点左右，我们被告知虽然总统仍然事务繁忙，但是我们可以在他批阅文件的时候进去旁观。一见到总统，利普契兹立刻变得活力四射，迅速地修改12英寸大的初步雕塑。约翰逊总统几乎根本没有留意我们。

在回酒店的路上，利普契兹因为见到总统而兴奋异常。“他真是一个强硬的人物，”他说。

一个星期之后，我去了纽约带回了最终的雕塑。利普契兹刀下的总统果然是一个非常强硬的人物。我们在白宫西翼（West Wing）沃尔特?詹金斯（Walter Jenkins）（当时的白宫办公室主任）的办公室中打开了它，当时还有办公室的几个其他人员在场。打开后，我们都被惊地瞠目结舌，最后詹金斯的一位助手打破了沉默：“总统看到这个雕塑，利普契兹就真的要有麻烦了。”

果然不出我们所料，总统十分不满。非常不满。但是第一夫人为我们挽回了局面。她对总统说，如果拒绝利普契兹的雕塑就会在艺术

界造成非常不好的影响，而他们是总统的重要选民。虽然总统不懂艺术，但是他懂政治，于是第一夫人的话奏效了。

在日益增长的视觉需求中拓展机会

全球化和不断发展的视觉艺术的结合产生了一个新的行业：自由国际艺术策划人，他们的任务就是负责策划越来越多的艺术展览。以往，艺术馆的馆长都是固定为某一个博物馆服务的，但是现在他们中的佼佼者已经摆脱了这种束缚，成为自由策划者，为全球每年的200多个艺术双年展服务，其中包括在约翰内斯堡、伊斯坦布尔、开罗、韩国光州、台北、横滨和上海（还有广州和深圳）等地的双年展。

颇受人们尊敬的艺术杂志《艺术与拍卖》（Art+Auction）十分推崇一位瑞士策划人——哈洛德?塞曼（Harald Szeemann），他在20世纪80年代就成为了一位自由策划人，发明了进行大型艺术展览的商业模式。是他使卡塞尔的文献展（Documenta in Kassel）获得了新生，并且策划了威尼斯双年展上的《开放》（the Aperto at the Venice Biennale）专题。成立于1893年于威尼斯双年展是最早的双年展， 宗旨是办成世界艺术品博览会，于1896年举办了第一次展览。据《艺术与拍卖》报道，《开放》是一次百科全书式展览，“符合双年展的核心宗旨：突破以国家为单位的展览形式（19世纪世界博览会的模式），重点培养年轻的不知名艺术家。”现在大部分参加巡回艺术展出的行家们都参加过几次双年展先祖：威尼斯双年展的展出（从20世纪80年代后的展出我只有两次没有参加），而它的子孙们已经分散在世界的各个地方。

但是，不管双年展有多么频繁，它都不可能把所有艺术品收纳进来。这样就需要一些值得信赖的人去选择、安排展品。艺术策划人应运而生，而且我认为这一行业还有很大发展前途。就像因特网一样，由于当中的大量信息，文字编辑永远不会闲下来。

由企业赞助的展览越来越普遍，比如在古根海姆博物馆举办的由阿玛尼赞助的《摩托车艺术》（The Art of the Motorcycle）展览和在

纽约大都会博物馆（Metropolitan Museum of Art in New York）夏奈尔赞助的展览等。但是当2005年2月，由瑞士联合银行（UBS ）(Union Bank of Switzerland)的64件艺术作品在纽约现代美术馆新馆的顶层展览时，《纽约时报》的批评家罗伯塔?史密斯（Roberta Smith）却抱怨说这是“对赞助企业的展品的令人厌恶的迎合。”现在，这种抱怨已经很少能听到了，而且，事实上，瑞士联合银行的64件展品中的40件都是极品之作。企业也正在从购买艺术品向支持艺术品发展而转变。“大概十多年来，”（Christie’s Americas）公司的总裁马克?波特（Marc Porter）说，“美国公司在艺术品买卖市场上都不太活跃。它们的资金都投向了文化项目，而不是自己购买艺术品。”

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(17)

波特的矛头指向了现在拥有20，000件艺术藏品的大通银行(Chase)，如此众多的收藏部分得益于2001年与收藏颇丰的JP摩根（JPMorgan）的合并。现在它经常会赞助艺术展览或者展出自己的藏品。

瑞士联合银行是世界上收藏最丰富的企业之一，它现在也开始专注于对艺术展览的赞助。现在，它在视觉艺术世界中收获的是名声，而非金钱利益。

但是现在许多公司仍然在购买艺术品，特别是德意志银行（Deutsche Bank），它现在已经拥有50，000件藏品，是企业收藏者中的老大。负责收藏的F?H（Friedhelm Hutte）说，德意志银行购买艺术品的目的并不是投资，也不是扩大影响。他认为艺术是“一种情感与精神红利”，而且认为公司对年轻艺术家的支持是一种“社会责任”。

在美国，企业们为社区艺术计划提供了大量支持，但是欧洲公司在这方面的投入还很少，这也使得德意志银行显得更加突出。迈克尔?克莱因（Michael Klein）在成为微软的艺术策划人五年之后说，“我们用了五年时间、78，000封电子邮件、36，000封信件，收集到了1455项艺术作品。”即使是在微软，生活也不仅仅是010101那么枯燥。

当初，克莱因通过了微软的一个艺术委员会的面试，而且“在面试中表现非常棒，”在委员会与克莱因发生分歧后，一位委员会成员郁闷地说。

“我给他们看了一幅我认为应该收藏的作品：亚历克斯?卡茨（Alex Katz）拍摄的一张照片，”克莱因回忆说。“一幅伟大的作品，而且价格不错。但是有个人举起手来对我说，‘你不能把自己的审美观点强加到我们身上。’就这样，会议结束了。我告诉微软要么委员会离开，要么我离开。结果微软希望我留下继续工作。我必须让它明白我是没有办法和一个委员会一起共同工作的。”

于是他留了下来，委员会被解散了。52岁的时候，克莱因成为了闻名全国的企业艺术品收藏的负责人。他的能力的确非常出色，但这并不是他成功的惟一原因。当许多公司的艺术品收藏都在减少甚至消失的时候，微软却还在发展。“它当然会发展，” 克莱因说。“自从我来了之后，这里新建了12座建筑。我的工作就是通过艺术使它们更加富有魅力。”

给世界上色

政治上的“颜色革命（Color Revolution）”

2005年春天，《纽约时报》发表了一篇关于世界各地政局动荡的报道，大标题就是：“革命将会出现色彩化。”

我所提出的视觉社会的主题之一就是整个世界的色彩化。顺便提一下一件非常有讽刺意味的事情，就在几年前《纽约时报》自己也迈向了色彩化——首次在新闻版面上使用彩色图片和照片。而且，现在它的彩色版面做得相当不错。

毫无疑问，乌克兰的橙色革命（Orange Revolution in Ukraine）大大推进了颜色与激进的政治行为之间的联系。“成千上万身穿橙色服装的乌克兰人根本就不需开口就已经让人们了解了他们的立场，”彩通色彩研究所（Pantone Color Institute）的总裁莱丽斯?艾斯曼（Leatrice Eiseman）评论说。

自乌克兰的橙色革命以来，一直不断有新的颜色与某项事业联系起来。过去我们一看到红色，就想到共产党，看到黑色，就想到法西斯，虽然当时这些颜色还并没有出现在他们的旗帜上。现在，许多政治运动仍然把自己的活动与不同的颜色联系起来。我所记得的在现代社会中的第一个是黄色，出现在支持菲律宾总统科拉松?阿基诺（Corazon Aquino）的机会上。在伊拉克是紫色，因为投票人在投票的时候需要把他们的手指沾上紫色的墨水，因此它被用来表示自己已经在选举中投票。在伊朗，粉红代表反对；在白俄罗斯（Belarus）则是蓝色，吉尔吉斯斯坦（Kyrgyzstan）则用黄色和粉红两种颜色来表

示反对。我们还知道格鲁吉亚的玫瑰革命（Rose Revolution in Georgia）。在美国，现在也有了红色州和蓝色州 的划分。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(18)

俄亥俄州伍斯特学院（College of Wooster in Ohio）的政治学教授卡伦?贝克威斯（Karen Beckwith）巧妙地总结了颜色的力量：

政府会做出什么样的反应呢？它是很难被打败的。政府总不能派人四处劝说或强制人们脱下自己的衣服。而且，政府也无法分辨究竟谁是组织者。颜色体现了不可思议的团结。人们知道自己并不孤单。他们甚至都不用任何标志。穿着某种颜色服装的人们本身就是一种无声的抗议。

彩色腕带

2004年5月，耐克生产了500万个“Livestrong(顽强生存)”腕带，以此来向成功战胜癌症并且连续第六次获得环法自行车赛（Tour de France）冠军的兰斯?阿姆斯特朗（Lance Armstrong）表达敬意。这些腕带以一美元的价格在全国销售，所得款项将会捐给阿姆斯特朗设立的一个抗癌基金会。耐克表示，迄今为止售出的腕带已经超过了5000万个。

阿姆斯特朗赢得了第六次环法自行车赛，和2005年的第七次环法自行车赛。他的黄色腕带在这个视觉化程度越来越高的世界中掀起了一阵颜色狂潮。戴上这种黄色腕带，你就在告诉周围所有的人你支持阿姆斯特朗和他抗击癌症的运动。

黄色腕带标志着你是阿姆斯特朗的支持者，而五彩腕带则告诉人们你支持海啸救援活动。希望“让贫困成为历史”的非政府组织则选择了白色作为腕带的颜色，这真的很有趣，因为他们的项目主要是针对以黑人为主的非洲的。体育领域也传染上了这种狂热。戴上一条印有“信任”的蓝色腕带就表明你是芝加哥小熊棒球队(Chicago Cubs)的球迷。棒球队去年一年卖出的彩色腕带就超过了900万个。

2005年夏天，传达着各种各样信息的腕带遍布了美国的大街小巷。这种通过各种颜色的腕带来标志自己的信念的做法当然很好。从

书面文字向视觉世界转化的过程中，所有的事物都会被分配上颜色意义。

颜色管理

信息视觉化是信息管理中最热门的问题之一。为大量信息所累的公司正在利用视觉化系统来把数据图示化，在这一过程中，颜色的作用也就越来越重要。2005年7月7日，伦敦T-Mobile（一家电信运营商）的电话线路业务量激增。接线员屏幕上的警报已经升到了红色等级。不久英国移动电话服务管理中心就了解到，伦敦以外城市的移动电话业务也出现了大幅增加。T-Mobile英国线路当天处理的电话业务量高达860万，每15分钟的短信息量更是预计达到50万条。由于T-Mobile采用了视觉显示系统对当时情况进行了监视，因此它在电话业务服务上没有出现大的失误。

在处理越来越庞大的信息量时，T-Mobile和许多其他公司都在采用信息视觉化软件把电子表格和图表数据转换为更加直观的图示或者图解方式。这无疑是视觉社会的一部分，而且它所视觉化的是最重要信息。T-Mobile的服务运营主管马丁?皮戈特（Martin Pigott）说："人们必须不断地进行思想斗争来决定什么样的信息才是最重要的，才是我们真正需要视觉化的。过于庞大的信息量比拥有的信息量太少还要糟糕。"

我在本章中列举了许多例子来说明这八种力量是如何推动我们走向视觉社会的。视觉优势产生的影响可能是显性的，比如说艺术进入消费者世界的加速过程，也可能是人们意料之外的，比如人们阅读量的下降。不管怎样，定见11：不要忘记科技的两面性都变得越来越重要。如果你不仔细倾听我们这个时代的节奏，创新根本无从谈起。我们需要做的就是，跟上时代的节奏，或者在某些情况下通过足够的力量来改变它的节奏。

所应用的定见：

定见1 尽管许多事物都会发生变化，但是其中的大部分都是有章可循的：这并不是一个有你没我的世界，文字和图像是可以共存的。但是在很多情况下，书面文字将会被视觉表达代替，文字叙述也会被图解所代替。也就是说，视觉表达将会在与文字的竞争中占优势。我们所要应对的挑战就是确定自己所从事领域中文字与视觉表达的最佳比例。

第一章 文化：视觉文化正在占领世界(19)

定见2 未来是隐藏于现实之中的：当你发现现实世界中的一些变化时，不要忘记寻找支持这一变化的其他证据。本章中讨论的八大力量就是一个例子，向大家演示了现实生活中的零碎片段如何形成了一幅关于未来的新画面。推动趋势实现的因素的数量和支持它们的证据的数量可能不尽相同，但是请记住绝对不要根据一个信号来下结论。

定见11 不要忘记科技的两面性：以科技为驱动的视觉冲击所带来的变化将会对你所处的事业环境和市场环境产生深远的影响。请考虑一下这个问题：由于这些变化，这些环境中“什么将会得到加强？什么将会被削弱？什么将会被取代？”。

第二章 经济：从国家到经济行业(1)

今后世界经济的划分将不再以国家为界限，而是根据经济行业来划分。在同时进行的经济全球化与分散化的进程中，未来经济的划分将会以新的方式进行。重要的不是哪些产品是由哪些国家生产的，或者是在哪些国家境内生产的，而是根据经济行业在全球范围内划分的产品生产，我们用“行业生产总值”（Gross Domain Products）来衡量它。全球市场的形成要求全球范围内人才的共享。由此带来的影响就是人才的大规模定制，以及教育成为所有国家经济发展的首要任务。

我们必须要重新调整自己对经济的理解。在同时进行的经济全球化与分散化的进程中，我们所目睹的并不是国家的全球化，而是经济活动的全球化。但是人们似乎始终相信这样一种错误的理论：全球经济是由243个国家独立的经济活动，也就是它们的GDP所组成，通过观察这些经济活动的总和我们就可以了解全球经济情况。

我们所说的某个国家的GDP，也就是国内生产总值，指的是在一个国家境内生产的所有产品与服务的总和，与做出贡献的企业的国籍无关。也就是说，韩国现代汽车公司不久前在美国密西西比州投资10亿美元新建的汽车工厂的产值将会被计入美国的GDP，而不是韩国的。每个国家的GDP都被看作是一个封闭的系统，但是实际情况是，没有一个国家的经济是封闭的。人们还以此为依据宣布国家的经济增长了2.1%或者下降了1.6%。这些如此精确的数字真是一个笑话。

今后，这些作为经济发展“比赛结果”的数据将会逐渐丧失它的实际意义。

全球经济的真正“边界”和经济数据应该根据世界经济活动来划分，比如说汽车的生产与销售，这可能要涉及到所有的国家，而不应该再以国家来进行划分，因为每个国家都只是全球经济活动中的一个环节。

我把这些以经济活动划分的领域称为经济行业，比如汽车行业，制药行业、金融服务行业和旅游行业等等。

尽管德国作为一个国家近年的经济发展一直非常缓慢，而且失业率达到了10%左右，但是德国公司在全球范围内各个行业里的表现相当不错，比如说宝马、西门子和阿迪达斯等公司。德国公司2005年的出口增长超过了7%。

我们用经济活动而不是国家来衡量世界经济并不意味着我们已经不把国家看作国家。相反，随着国家间经济相互依赖性越来越强，各个国家都会通过民族或者国家文化来增强自己的民族性或国家性特征，这一问题我还将在后面章节中讨论。但是我们在搜集关于未来经济发展趋势的蛛丝马迹时，应该关注的还是各个经济行业的活动，而不是各个国家的状况。但是，我并非是在赞同政治左派在20世纪70年代和80年代所提出的“跨国公司”正在占领世界这一说法。我想说的是各种各样的经济活动正在代替地理政治学活动而成为世界主导。

国家并不能创造经济

近年来，我们经历了经济全球化进程，也开始用经济术语来衡量一个国家。比如说，美国是世界上最强大的经济力量；日本是逐渐衰落的昨日之星；德国，这个欧洲最大的经济强国，近年来经济一直没有发展。我们没有思考过德国未来的状况，只是在考虑德国经济将会走向何方。我们关注中国经济的巨大活力，并且推测它何时能够“超越”美国。巴西什么时候才能像它们自己希望地那样成为经济强国呢？俄罗斯什么时候才能实现真正的自由市场经济呢？

这所有的问题如果不是毫无意义的话，也至少是把问题过于简单化，因为国家是无法创造经济的。创造、推动经济的是企业家和他们的企业。政府的任务应该是为它们提供一个良好的发展环境，而不是去干涉经济发展。（但是，大多数政府都认为自己的任务是制定规章制度。比如，现在位于布鲁塞尔的欧盟总部就正在忙着修改、制定各

种规定。）全球大市场的形成要求政府必须对自己的角色进行重新定位。

第二章 经济：从国家到经济行业(2)

利用经济行业中的机会

当一个美国人或者德国人问，“我们国家的经济状况如何？”的时候，他真正担心的是“旅游业状况如何？”或者是“汽车业状况如何？”

对于里昂的菲亚特公司的汽车工人，或者底特律的福特公司的汽车工人来说，他所关心的菲亚特或者福特的状况，而不是法国或者美国的经济形势。现在，菲亚特已经是一个全球性企业，就像福特一样。反过来，菲亚特和福特都是巨大的全球汽车行业的一部分。所有的相关公司，比如汽车设计商、引擎制造商、电池制造商、玻璃制造商、销售商等等，都是相互联系的，形成一个巨大的汽车行业（它是没有国界的），是它们生产了世界上所有的汽车。作为一个全球经济现象，汽车行业的概念比任何一个国家都清晰得多。了解某个经济行业的状况比了解某个国家，比如德国或者法国的经济形势要简单得多，比了解全球经济状况更是要容易得多。

如果我们想要关注“比赛结果”，我们必须要知道这是一场什么比赛，我们所要寻找的是什么的结果。我们现在用来衡量一个国家经济状况的GDP的前身是GNP，也就是国民生产总值。旧的GNP指数指的是在一个国家境内，比如说德国境内，所生产的所有产品的总值，加上德国企业在其他国家的生产总值。（也就是说，GNP=由某个国家在一年内所生产的产品和服务的总和。）

但是随着全球化的发展和经济活动的日益融合，GNP变得越来越难以计算，所以大约15年前，大部分国家都放弃了GNP，转而采用GDP。（GDP=在某个国家境内一年内生产的商品与服务的货币总值。）GDP所计算的只是在一个国家的边境之内所生产的产品与服务，与做出贡献的企业的国籍无关。由于美国许多公司的活动已经融入了世界各个地方，因此，我们可以说，美国经济这个概念已经不复存在。

最终衡量经济的惟一指数应该是GWP——世界生产总值，也就是整个世界经济的产值。了解并且衡量世界经济的惟一途径应该是考察各个行业的产品总值，一个新的GDP指数，不过这里的D指的是经济行业。

德国经济的创造者并非是作为地理和政治实体的德国，而是德国公司和德国企业家，而其中的一些公司和企业家又是一个大的经济行业——全球经济的一分子。同样，欧洲经济也不是由地理意义上欧盟创造的，而是由欧洲的公司所创造的，这其中的一些公司与世界各地的其他公司也有着千丝万缕的关系。因此，谈论德国经济是一种概念的错误。世界上并不存在德国经济，除非你武断地把德国这个国家境内生产的产品都归于德国门下。德国经济与世界经济是密不可分的，我们已经无法找出一种方法来判断哪些是“德国的”，哪些不是。

许许多多的小公司组成了大的经济行业，就像许多个城市和市镇组成了国家一样。事实上，全球经济增长最快的部分是因特网上的个人企业。

世界各地的企业家都想尽力利用全球市场的机会，而不是固守于本地。100多年前，奥地利皇帝和其他皇室成员只有在巴特?伊舍尔（Bad Ischl）的夏宫里才能品尝到自己最喜欢的在阿尔卑斯山脉的一家面包房生产的巧克力。但是现在通过因特网，全球的巧克力爱好者都能购买到它。在自己家中工作的越南艺术家可以通过因特网把自己的作品卖到世界各个地方。维也纳的一家刀具公司在因特网上公布自己的产品目录，并且把DHL或者联邦快递作为自己的送货系统。加利福尼亚的一位商人建立了自己的网站1daybanner.com，并且保证世界各地的顾客都能在定单下达一天之内收到任何尺寸的横幅，极大方便了无法在当地购买合适横幅的游行示威者。eBay易趣这个最大的全球公司之一，每年的交易超过100亿美元。就我自己来说，因为签署了许多图书出版和演讲合同，许多年来我都是在为数不多的下属的帮助下在与五十多个国家的人们打交道，形成了我自己的全球行业。我的这

一模式相当简单，而且有点老套，但是随着技术的不断发展，这会成为一个越来越重要的行业模式。我们都是大的经济行业的一分子，不管我们从事的是出版、饮食、拍卖，还是其他行业。

第二章 经济：从国家到经济行业(3)

20世纪80年代初在没有马戏传统的加拿大魁北克市，一群雄心勃勃的年轻人：走钢丝演员、吞火表演者和魔术师创立了“高跟俱乐部”（High Heels Club）。在不断发展的过程中，他们还成立了一个马戏节与其他马戏团交流经验与人才。于是，四年之后1984年，著名的太阳马戏团（Cirque du Soleil）诞生了。他们的目标就是打破传统的规则并且挑战极限。他们成功地为大家展示了一个梦幻世界，一个可以被全世界人们分享的梦幻世界。它在全球的巡演十分成功，而且现在已经占据了娱乐行业中20亿美元的巨大份额。

再比如，国土面积并不大的芬兰诞生了今天的诺基亚——一个以定位于全球手机市场的理念和出色设计征服了世界的诺基亚。

而有些人们是以非常独特的方式在市场“播种”的。比如，丹麦海滨城市奥尔胡斯（Arhus）的一些学生就志愿为人口发展做贡献。每天都有几十个男学生为全球最大的精子银行Cryos提供精子。然后Cryos通过船只把冷冻精子运送到四十多个国家。其中有一个学生的精子被送到了好几个国家，已经有一百多个孩子因此而降生。虽然他们并不知道自己精子的去处，但不可否认这是一个建立自己“全球行业”的一个很好的例子。（我也有丹麦血统，不过是通过传统方式获得的：我的母亲就是丹麦人。）

全球范围内有不计其数的各种行业，它们所关注的并不是世界经济或者自己国家经济的状况，而是做好本行业的事情。

体育的例子

改变人们思维最简单的方式就是举个体育行业的例子。假设你想成为一名足球运动员，那么最重要的是什么呢？不管你打哪个位置，都需要最好的训练和教育。尽可能地了解足球圈：哪些是最佳球队，哪些是最佳球员，哪些是最佳教练？最好的球队会选择最好的球员，

最好的球员也能够选择自己球队。你的成功和在足球行业的地位取决于你的才能、雄心、灵活性和对理想的坚持。

你处理足球行业中的网络的方式和面对全球电话系统是一样的。当今世界上有20亿部电话处于使用状态，你或者我都可以给其中的任何一个打电话，它们中的任何一个也可以给你打电话。但是我们并没有这样做。在这个大的网络中，我们每个人都创造了我们自己可能拨打的电话号码领域，忽略了剩下的那些。

不了解其他的运动项目并不会影响你参与足球运动。不了解世界经济的其他方面也并不会妨碍你参与自己经济行业的活动。因此，了解自己的运动或者行业以及与其相关的方面就可以帮助你在竞争中立足，你并不需要了解所有行业的活动。

无数个自给自足的行业组成了自成体系的世界经济。全球化是一种自下而上的现象，无数个人的行为总和就构成了全球化。在这一过程中没有在管理，而且也没有人能够预测这些个体行为总和的影响。全球经济只能是“自然顺序”的结果。

我们必须转变自己的思维，不再把企业所在的国家，而是各个企业本身看作是全球经济的基本单位。

所有强大的行业都有一个共同点：它们中的每个部分似乎都是整个网络的中心。当你在自己家中上网，发送、接收世界各地的信息的时候，你会感觉自己就是整个世界的中心，就像网络上的所有其他人一样。

世界政府会出现吗?

你可以想象有一天自己会投票选举世界总统吗？许多人都问我全球化是否会导致一个世界政府的出现。老天，我希望不要。在由于私有化和全球交流日益密切而使各国政府权力逐渐被削弱的今天，为什么要再产生一个世界政府呢？新近出现的NGO（非政府组织）行业，正在影响全球的经济和其他方面，并且对于世界政治力量的分散化起到了重要作用。在20世纪80年代，NGO的数量还很少。现在世界上已

经有数百万的NGO组织，它们超越了国界，在世界舞台上正发挥着越来越重要的作用。在瑞士城市达沃斯（Davos）举行的世界经济论坛会议上，商界人士普遍抱怨说，NGO霸占了整个议程（全球变暖、贫穷、公司的社会责任等问题）。

第二章 经济：从国家到经济行业(4)

其实，这种经济行业的思维转变随处可见。比如，如果你是金融从业人员，你很明白自己属于金融行业，不会去考虑主权问题。再比如说那些外汇交易者，他们丝毫不关心国家的国界。他们的活动领域就是整个世界。

也许，经济行业报告可能会首先作为附属指数写进GDP报告。假以时日，它将会取代GDP报告，因为GDP报告无法准确反映世界经济状况。

全球经济行业的思维方式需要全新的经济模式和政治思维，这一点都不夸张。

一旦你改变了自己的思维方式，并且开始收集预测未来这个拼图游戏的片段，你就会发现一些表明全球行业化的蛛丝马迹。其中一个就是分散化。

分散化是关键

经济行业发展背后的因素就是分散化。分散化有助于推动全球化进程，这听起来似乎有点自相矛盾。

过去的几十年中，我们亲眼目睹了全球化的推进和集中化的衰退。这种集中化的衰退在国家中最明显的例子就是1991年前苏联的解体。

始于20世纪80年代的全球私有化进程也反映了集中化、国有企业、政府权力的衰退。各个国家中央政府对企业的管理的减少也随之而来。我认为，想要成功，想要实现持续增长，全球化就要完全依赖于社会分散化的程度，这一点毫无疑问。

分散化是一种向新的适当规模的转变，这一规模直接缩小到个人，它是无数个人、公司和经济行业为各自利益奋斗时相互影响的过程。世界的持续发展完全依赖于它的分散化程度。

迄今为止已经有二十多个国家允许把市民的头像印在邮票上，这正是国家的分散化的象征。在加拿大、澳大利亚、新加坡、奥地利、美国以及许多其他国家，你都可以买到印有自己头像的邮票。邮票上不再是国王、女王、总统或者是首相的头像，而是你或者你隔壁邻居的！

在这里，我想借用一下科学上的例子。在科学领域，研究自然中最小结构的粒子物理学家往往与研究最大单位的宇宙学家有着密切的联系。类似的现象也存在于政治和经济行业，它们的体现就是分散化和全球化。粒子和宇宙的互相影响也可以为我们提供一个研究世界经济的模式。

商业分散化

众所周知，在商业行业内，信息技术的发展进一步推动了企业的分散化、灵活性和创新性。从某种意义上来讲，许多企业正把自己重新组合成为许多个小公司联合的网络。但是，在商业行业，个人自主仍然处于一个初级阶段，也许在将来它对于企业就会像民主对于政府来说不可缺少。

以前，各个部分越容易管理，世界也就越安稳。但是现在，计算机技术的进步使人们能够管理非常复杂的事务，因此不管下面有多少小的部门，它们的业务又有多么复杂，公司的管理也能做到有条不紊。整个世界也是如此。计算机系统使人们能够实现分散管理，加强信息链上个人的贡献，更好地利用手下的人才。其实，在很长一段时间里，微软都是一个由软件程序员构成的网络，每个程序员都和比尔?盖茨直接进行交流。

在eBay易趣网站上，有430，000多个人都是靠这里的生意维持基本生计。（如果他们是一个公司的话，那么将位列美国五强之一。）这将近五十万的人们是在真正为自己的零售店打工，他们的产品销往全球各个地方，每年的交易额超过100亿美元。

另一方面，公司领导的头衔也出现了分散化，一个公司往往有许多个总裁，许多个首席执行官。比如说，通用电气就有###个首席执行官。再比如，德国传媒巨头贝塔斯曼（Bertelsmann）仅仅在美国就有10名首席执行官。这样做除了会给企业带来分散化的优势之外，还是一种非常有效的员工激励策略。因为公司不再只有一个首席执行官，而是有多少个分支部门就有多少个，那么员工们就有更多的机会升到这个职位。年销售额已经接近500亿美元的强生公司（Johnson & Johnson）所取得的成绩令人咋舌，它的总裁兼首席执行官比尔?韦尔登（Bill Weldon）在谈到自己公司的规模时这样说道：

第二章 经济：从国家到经济行业(5)

我们并没有把自己看作是一个年销售额超过400亿美元的大公司。我们是由200个小企业组成的，每个小企业都集中关注自己所处的市场。这就像是把200堆沙子堆到山上去，这肯定要比你把一个200磅的大石头推上山要容易得多。而且，如果大石头向下滑，那你就麻烦了。

不管什么类型的实体，它的规模越大，它就越需要分散成小的、更加高效的部门，这样才能保证它的有效运行。现在，许多大公司都在进行分散化，着并不只是因为这是一种流行的做法，还因为面对现在这个每个人都可以参与的新的市场竞争，它们只有这样做才能实现高效、及时的应对。这就是为什么通用电气会有8个首席执行官的原因，这也是强生公司把自己分裂成200个小公司（200个首席执行官）的原因。隐藏在现在的未来趋势就是，公司的成功与否将由它们的创新性和对市场的快速反应能力所决定。灵活的小公司，或者由它们所组成的公司联合体在任何场合都会打败那些官僚作风严重的大公司。

小、精、灵活才能赢得市场

企业的分散化也表明越来越多具有快速反应能力的小公司的成功。

奥地利的一个小组在手术的进步与缺少技术设备的支持之间发现了机遇，从而一举成为高科技手术显微镜的全球供应商。新一代的外科手术师们创造出了许多复杂、精细的手术技术，使自己能够在微观环境下进行精密手术。但是他们却缺少合适的手术显微镜。

于是，来福光学有限公司（Life Optics）研制出了镜式磁变仪Varioscope，一种可以像眼镜一样佩带的小型显微镜。它可以进行自动聚焦和图像大小调整，并且还配备了集束光和带电源的照相机。它代替了原来的笨重的大显微镜，而且更重要的是，原来的手术显微镜是无法调节焦距的。它的诞生帮助医生更方便地使用复杂、精细的手术

技术来进行手术，比如在进行前列腺手术时就可以避免传统手术所可能引发的阳痿与小便失禁等问题，这对于患者来说无疑是一大福音。

现在，光学界的大亨们都不能使用来福公司的专利。来福公司已经成功地开辟了一个新的行业，并且在其中争得了一席之地。由于Varioscope显微镜给手术带来的便利，它现在已经被六十多个国家的医院所采用。一旦某个仪器的优势显现出来，那么被大家所采用就只是一个时间问题。

最后的垄断者的衰落——国家货币的私有化

现在，没有一个领域像货币一样仍然牢牢掌握在国家手中，丝毫没有受到几十年私有化进程的影响。

20世纪80年代，英国首相玛格丽特?撒切尔（Margaret Thatcher）启动了企业的私有化进程，世界各国也纷纷效仿英国的这一做法。这一全球企业私有化进程速度之快，涵盖范围之广（包括公用设施垄断企业、电信企业、邮政服务、铁路、银行垄断企业等），堪称人们所目睹的最惊人的潮流之一。既然政府垄断企业的私有化已经完成，那么现在是时候废除中央银行了。为了未来的发展，现在我们需要有竞争力的货币，可以和国家货币直接竞争的货币，就像我们需要其他电话公司直接与国家电话公司竞争一样。

在美国历史上，1837到1866年被人们称为“自由银行时代”（Free Banking Era）。当时，国家、公司、私有银行，甚至个人都可以发行纸币，那时是存在真正的货币竞争的。

现在，许多种类的新货币出现在了世界各地。在全世界范围内，4000多个团体都根据不同的社会目的发行了自己的货币，比如说出现在日本的400多种用来支付养老服务的私人货币系统，再比如纽约伊萨卡的纸币系统伊萨卡时间 （Ithaca Hours），人们利用它可以把自己的劳动时间换成等值的社会产品和服务。

这些“免费货币”还包括航空公司所发行的常客奖励，现在人们甚至可以用它来付电话费、出租车费、餐费、酒店住宿费，或者购买商

品，即使你根本没有坐过飞机也没有关系。

第二章 经济：从国家到经济行业(6)

除此之外，我们还有“替代货币”，比如现在发展迅速的信用卡和其他交易手段。常客奖励券也可以被看作是替代货币，因为你可以把它们代替货币使用。（据《经济学家》统计，现在尚未兑现的长客奖励券的总价值甚至超过了流通的纸币。）

在即将结束对2003年威尼斯双年展参观的时候，我和妻子多丽丝来到了位于普里奇欧尼宫（Palazzo delle Prigioni）的台湾展馆，它就在圣马可皇宫（Piazzetta San Marco）的附近。一进门我们就发现大部分地板上都堆满了漂亮、丰满的白色大蒜头。后来我们发现，这是对一种新货币进行的宣传。

我们被邀请进入了大蒜市场G-Mart，这里的G代表的是大蒜——被作为货币发行的有机大蒜，“2030年，它将成为人们日常生活中不可缺少的商品，因此会成为世界通用的货币。”中国艺术家郑淑丽（Shu Li Cheang）说自己的设计是“与现有经济体系的一种对比，对货币的价值和意义提出疑问。”现在我还保存着几百张G-Mart的万元纸币，它们都可以兑换成有机大蒜。

现在世界上有各种各样的货币，有免费货币，还有替代货币，但是它们都只是政府发行的国家货币的补充货币。这些国家货币垄断机构仍然没有受到挑战，但是这一情况不会永远继续下去。

分散化的最后一步就将是所有垄断之母——国家货币的私有化。要想实现这一过程，人们所需要打破的思维瓶颈就是，货币和汽车、冰箱、马铃薯、金子一样都是商品。

政府的货币垄断也出现了问题。货币垄断有着其他一切垄断所有的缺点：无论产品质量如何，人们都必须使用它，而且最重要的是，它还阻碍人们找到更好的方式来满足自己的某种需要，因为垄断企业是没有创新的动力的。

人们通常意识不到货币垄断并不比其他的垄断行业好到哪里去。从18世纪以来的很长一段时间内经济学家们都普遍认为，政府最重要的功能之一就是建立货币制度并且发行货币。（顺便说一下，这并不是亚当?斯密（Adam Smith）的看法。）现在，这一普遍共识开始受到人们的质疑。

如果我们花点时间仔细考虑一下，我们就能很容易地发现政府将来仍然无法提供有效的货币。而且所有政府发行的垄断货币的购买力还会继续下降，而为此买单的还是老百姓：

? 从1971年到1991年，由于通货膨胀，德国马克贬值率超过了52%，而且这还是德国经济发展相当不错的一段时间。

? 同一时期内，美元贬值70%。

? 同一时期内，英镑的贬值率超过了84%。

? 从1995年到2005年，美元贬值33%。

? 观察一下任何国家任何一段时期的货币，你会发现它们都在贬值。

为此付出代价的却是老百姓。我们每个人都为垄断货币的低效付出了代价。

前美联储主席保罗?沃尔克（Paul Volcker）在1990年的一次演讲中曾经说，中央银行“不适合于市场经济，”还说，“中央银行制度简直完全属于20世纪，”而且在刚刚成立的时候，“中央银行被看作和用作政府融资的一种手段。”

很长时间以来，人们都在说政府“只会印钞票。”现在，它们还创造了电子钞票。技术的发展大大推进了新的货币和货币系统的前进。

我们不知道货币制度将会走向何方，但是进行多种选择的自由似乎是未来的一个趋势。如果人们能够自由地开发新的货币系统的话，可供选择的货币种类肯定会超出我们现在的想象。

一个可喜的变化已经出现，那就是政府货币垄断已经开始受到了挑战。而且任何高通货膨胀率都将会加速政府货币垄断消失的进程，

因为人们会无法容忍政府从我们口袋里窃取更多的财富。因此，国家货币的垄断势必会被打破。未来会出现多种货币：免费货币、替代货币，而且它们之间会是存在竞争的。

在2006年刚刚卸任的前美联储主席艾伦?格林斯潘（Alan Greenspan）曾经预言，“21世纪的货币将会回归私人化。”虽然他给出的只是一个大体框架，但是我仍然愿意相信他。

第二章 经济：从国家到经济行业(7)

全球人才共享——体育界仍然是领跑者

和分散化及全球经济行业同时出现的还有全球人才的共享。外部采购，这个最近一段时间内我们经常听到的词语，是全球分散化新的帮手。它把企业的人才招聘范围扩大到了全球，把分散化的程度达到了个人。

几年前，当皇家马德里（Real Madrid）队是毫无争议的全球最强足球队的时候，队内只有两名西班牙本土球员。熟悉足球的人都知道，欧洲足球赛场上经常是外国球员多于本国球员。现在在欧洲球队效力的巴西球员就超过100名。足球队为人们提供了一个“外部采购”高水平人才的范例。

美国人也非常擅长此道。在2006赛季开始的时候，棒球职业协会中超过30%的球员都不是在美国本土出生的，这一数字在小职业球赛中更是达到了令人震惊的50%。篮球也在世界各地传播开来，现在NBA在以43种语言向205个国家转播。2006赛季，塞尔维亚球员在美国NBA中效力的一共有10名，是除本土球员外人数最多的。2005赛季中有15%的外援，其中有6个还参加了全明星赛。我们可以毫不夸张地说，NBA的最佳球员中有一半都来自其他国家。

2005年NBA总冠军圣安东尼奥马刺队（The San Antonio Spurs）也是NBA中国际化程度最高的一支球队。它们队中的外来球员比本国球员还要多。12名球员中有7名外来球员，分别是来自阿根廷的马努?吉诺比利（Manu Ginobili）和法布瑞斯尔?奥博托（Fabricio Oberto）、法国的托尼?帕克(Tony Parker)、斯洛文尼亚的拉多斯拉夫?内斯特洛维奇(Rasho Nesterovic)和比诺?尤德利（Beno Udrih）、英属维尔京群岛（the Virgin Islands）的蒂姆?邓肯(Tim Duncan)和新西兰的肖恩?马克斯(Sean Marks)。它还在选秀中挑中了欧洲最出色的巨人——身高2米04，正在西班牙Tau Cerámica俱乐部效力的阿根廷球员路易斯?斯考拉

（Luis Scola）。2006年6月20日，NBA首位的欧洲选秀状元诞生，他就是身高2米11、体重109公斤、一直在欧洲贝纳通队（Benetton team）打球的意大利前锋安德烈亚?巴尔尼亚尼（Andrea Bargnani）。

这种体育行业的人才模式也正是经济行业中人才流动的一个预演。供求决定了市场。球队选择自己的球员，最好的球员也可以选择自己愿意为之效力的球队。就像我在前面提到的那样，在行业中的定位是每个人自己的事情。

某些地区的经济问题应该可以通过在全球市场中寻求机会而得到解决。如果变革的利益能够明显地显现出来，那么人们肯定会欢迎它的。

人才的大规模定制

在现今的商业领域中，人们可以从世界各地找到各种层次、拥有不同技能的人才，就像体育界一直以来所做的那样。我们可以从其他公司聘用一个优秀人才来加强公司的实力，而且我们还可以在全球范围内通过电子手段进行招聘，这样足不出户就可以广召天下英才。在斯坦?戴维斯（Stan Davis）的大规模定制概念基础上，我把这种趋势称为人才的大规模定制。

古典经济学家亚当?斯密对于劳动力的分类已经过时，取而代之的应该是对人才的分类，大规模定制也从衬衫和牛仔发展到了人才行业——根据需要在全球范围内招募人才。体育行业就是一个很好的例子，人们从国外招募的不再是廉价制造业劳动力，而是费用不菲的人才。想象一下，以后在全球进行流动的人才不仅有足球运动员，还会有工程师、医生、设计师、科学家和管理人员。这样，我们的世界将会在一个更高的层次上进行重组。

现在，防止机构规模过大和官僚化的策略就是使机构更加本土化，并且进行海外招募，甚至对原来一直由本国人员管理的人力资源部门也是如此。（比如，英国石油公司人力资源部门的工作就是由美国加利福尼亚州的一家公司来全权负责的。）几个月之前，化工巨头

杜邦公司（DuPont）把自己的人力资源管理，包括员工总人数规划、劳工关系和绩效管理都以外部采办的形式委托给了俄亥俄州一家叫做辛辛那提肯沃基公司 （Convergys Corporation of Cincinnati）的企业。这份为期13年的合同涵盖了全球70多个国家的60，000员工和100，000名退休人员，总价值达到110亿美元。

第二章 经济：从国家到经济行业(8)

这一发展为中介和小公司为大公司服务提供了大好良机。尽管它们的首席执行官和人力资源经理多年来一直在强调“人力资源是我们最宝贵的财富，”但它们现在已经愿意请陌生人来管理了。

就像休斯顿火箭队从中国引进了姚明一样，日本索尼公司引进了美国人霍华德?斯普林格（Howard Springer）做自己的首席执行官。这位前哥伦比亚广播公司的高管不会说日语，甚至在日本连办公室都没有。面对人们对他不学日语，不去日本的批评，斯普林格回应说：“我不住在好莱坞，但是负责电影制作。我不唱歌，但是却管理一个音乐公司。”

人才引进可近可远

人们通常并不把密苏里州看作是改革创新的中心，但是就是在那里，麦当劳却采取了一项跨度长达900英里的措施来改进自己的服务。当顾客在点餐窗口停下，为自己点了一顿丰盛的汉堡大餐时，他怎么也不会想到自己的定单会被传到900英里之外的科罗拉多，那里有一位服务员为他拍下数码照片，并且把定单在屏幕上显示出来以便他确认。然后这位服务员再把定单和照片传回密苏里的备餐室。这一切甚至在顾客还没有离开点餐窗口的时候就已经完成了。

密苏里州工人的工作被科罗拉多人抢走了吗？是的，当然如此，但科罗拉多人赢得了工作。而且密苏里州的顾客也得到了更快、更好的服务。这样有什么不好吗?

通过远程传递的不仅是麦当劳的汉堡定单，印度的放射线学者也在通过网络传递的X光片来分析美国病人的病情。这样可以减少病人的费用，还可以提高美国医疗保健的效率，有谁会反对呢？当然，肯定有人会反对，那就是美国的放射线学者！

如果病人的X光片可以在印度以比较低的费用来进行分析，那么任何力量也无法阻止世界各地的医生找印度的放射线学者来为自己服

务。如果一辆汽车可以在韩国以比较低的价格生产出来，那么它就应该在那里生产，而且也肯定会在那里生产。如果处理电话查询的价格在爱尔兰比较低，那么它就应该在那里进行。这样做会提高双方的收入，因为资源以更加有利的方式进行了重新部署。就像亚当?斯密所说的那样，贸易是一个双赢的游戏。

当然，制造业大规模的海外招聘已经进行了几十年了。现在刚刚开始的是具有技术和知识的各种高层次人才。高水平专业人士的迁移是全球贸易竞争方面的变化的体现。世界贸易体系现在正在更高的层次上进行重组。虽然我们对此已经谈论已久，但是直到现在公司才可以在全球范围内寻找最适合自己的优秀人才。现在人们所做的不是为自己的项目招募到全美国最优秀的工程师小组，而是全世界最优秀的工程师组成的小组。现在，海外人才输出最多的国家依次是印度、中国、马来西亚和捷克。在高层次人才方面，还有新加坡、加拿大和新西兰。

因此，所有国家都要提高自己的教育和培训水平。这个话题我们已经谈论很久，但是现在我们必须真正行动起来。现在，美国在竞争激烈的全球经济中处于领先地位，但是如果它不对自己的基本教育体系给予足够重视的话，这一领先地位迟早会丧失。近年来，毕业生的质量一直在下降，而且就像美国的钢铁行业一样，政府补贴在增加，产品质量却在下降。美国的小学和中学教育就在下降，它们的“产品”质量越来越差。它们就像是一个垄断企业，靠补贴来维持生存，有强大的保护和极差的管理。现在它的情况已经十分糟糕，我只能寄希望有一天它能够实现私有化，用竞争机制来改善这种状况。美国高等教育体系之所以在世界处于一流地位就是因为它的竞争体制。

许多年来，我一直在敦促各个国家把教育和培训放在经济建设的首位。如果想要成为世界经济中的一员，不管是个人还是国家都必须把教育放在首位。教育一直在国家和个人的发展中起着基础性作用，而且将来也会如此。

第二章 经济：从国家到经济行业(9)

我和妻子多丽丝最近去了越南，我们在那里看到了这个国家正在努力推动自己成为一个重要的人才输出国。在越南，数学一直是学校教育的重要环节，现在电脑课程也成为了他们的重点。而且这个国家的工资水平非常低。一家芝加哥公司World’Vest Base就在河内拥有38名员工，他们负责通过查阅网上信息为公司提供股票市场行情，然后公司再把这些信息传给世界各地的客户。它付给这些拥有金融或者会计学位的年轻人的月薪仅为100美元。

阿特拉斯（Atlas Industries）公司在西贡有一百多名员工，他们负责为英国建筑公司把建筑图做成设计图。越南人正雄心勃勃地打算不久的将来在人才输出方面与印度竞争。

廉价劳动力的消失

我们知道，寻求海外廉价劳动力的做法已经快要走到尽头，原因有二：

1．发展中国家的工资水平正在大幅上涨，而且工资也能够反映一个国家的生产力。（墨西哥的生产力是美国的五分之一。）而且很简单的一个道理，世界贸易越频繁，工资水平差距就会越小。

2．产品中的劳动力含量在大幅下降：1970年时它大概占到25%，而现在只有大约4%。

全球化就意味着美国化吗

全球化与分散化这两个同时进行的进程使我们从一个由国家组成的世界转变为由经济行业组成的社会，这并不是说出现了一种新的组织形式，而是一种看待世界的新视角。人们一直持有两种偏见：亚洲正在夺取我们的工作机会、美国正在蚕食我们的本土文化。但是我并没有从现实中看出这两种趋势。

我经常听到有人担心中国在抢夺西方的工作机会，也经常听到人们对于美国生活方式对东方国家的影响的关注。问题是：“全球化就意

味着美国化吗？”我认为并非如此。在衡量全球化时，我们可以统计电话通话数量、货币流通、贸易总额等等，但是文化和思想的传播却很难衡量。人们没有意识到的现实是，在文化方面，美国自身的变化要比它对世界的改变大得多。因此，改变世界的是世界本身，而非美国。移民对美国的影响要远比美国对世界的影响深远。

人们所抱怨的所谓全球美国化只是最浅层的：我们吃的食物、看的电影和穿的衣服的美国化。但是考虑一下这个事实：美国的中餐馆比麦当劳还要多。

在民族构成方面，美国是世界上最多元化的国家。四十年后，四分之一的美国居民将会是拉丁美洲后裔。到那时，拉丁后裔和亚洲后裔将占到美国总人口的三分之一。现在，###教在美国已经是排在基督教之后的第二大宗教；汉语已经是在美国使用最广的第二大外语。这些变化都直接关系着美国人的构成和美国这个国家的文化。

全世界的人们都在极力维护自己的文化特征。非常矛盾的一件事情就是，我们的全球化程度越高，就会自觉或不自觉地更加关注自己的文化特征。这一点是永远不会变的。我们的语言、家庭、社区、文化遗产都是因国家或者因人而异的。国家的任务将会越来越侧重于发扬自己的文化特征和遗产，以及发展教育。

在全球经济进程中，经济的重要性仍然会压倒政治，而且全球经济对我们生活的影响也远远高于政治。未来就隐藏于现在的经济决策中。这也是我们需要更好的手段来衡量世界经济全球化的原因。世界的经济关系和活动正在朝着一体化、自我管理化发展。观察、了解世界经济一体化的窗口就是经济行业。

所应用的定见：

定见 5 把预测未来当作一场拼图游戏：预测未来有时也是有感而发。近年来，我开始注意到以国家为单位的经济指数的实用价值越来越低。经济势力正从国家转向我所认为的经济行业。因此，要向预测经济发展，要关注的片段就应该是经济行业。

定见 10 旧的去了，新的才能来：我们往往会对自己的知识广度要求过高。世界经济中并不是所有事情都是与我们有关的。我们的兴趣应该围绕经济行业。因为经济行业是独立运行的，因此你应该围绕你自己的经济行业规划出自己的领域，然后按照“旧的去了，新的才能来”的原则对它们进行管理。

第二章 经济：从国家到经济行业(10)

定见 2 未来是隐藏于现实之中的：经济行业信息要远比国家GDP所反映的信息可靠得多，也比较容易统计。它们可以更加真实地反映世界经济活动的状况。开始的时候，经济行业指数可能会与GDP指数共同运行，但是它最终将取代GDP指数。

第三章 中国：外围就是中心(1)

许多人都担心中国会分裂。中国的确在分裂，但并非人们所担心的政治上的分裂，它的全球化和分散化程度比世界上任何其他国家都要高，这是保证中国可持续发展的必经之路，也使得它的各个组成部分——省、市和地区更加高效、强大。外围就是中心。

邓小平1979年访问美国的时候，参观了福特公司位于亚特兰大市郊的一家汽车工厂，当年这里一个月生产的汽车总量比整个中国一年的生产量还要高。在美国访问期间，邓小平曾经说，“在中国我们面临着改变落后面貌，快速赶超世界发达国家的任务。我们想要向你们学习。”他说希望能在21年后的2000年把中国发展成为一个工业强国。1979年的时候，中国的汽车制造量只有13，000辆。在邓小平访美25年后的2004年，中国已经有了120家汽车制造商，年产汽车500万辆。

邓小平在1978年开始了农业改革，并在第二年访问美国，庆祝两国关系正常化，并且宣布中国的对外开放。我记得自己在那期间参加过在华盛顿为他举行的一次招待会，和许多人一样，我吃惊地发现拥有雄图大志的他竟然是个身材十分矮小的人。

我首次接触中国是在40年前。当时我住在泰国，帮助他们发展农业。与我合作的一位经理邀请我去了台湾。台湾当时正处于工业化的起步阶段，但是给我留下深刻印象的是他们的农业改革措施，我就是去那里了解他们的农业改革的。写到这里，我想起来1967年我们在台中吃过的一顿饭。那家餐馆是我的朋友特意为我们挑选的，但是即使台湾现在最普通的餐馆里的食物也要比那里的好吃的多，卫生条件就更不用提了。作为席间娱乐，一个好像刚刚从电影《成吉思汗》里面走出来的表情冷酷的大汉出现在我们的桌前，开始了他的喷火表演。就在这家餐馆隔壁，几百个近乎全裸的工人正在为一栋大楼挖地基。土都是工人们用铁铲挖出来，然后放在篮子里用肩膀扛走的。台湾的一切似乎都处于一种不可思议的原始状态。

现在，我越是回想对中国的记忆，就越能意识到那里发生了怎样翻天覆地的变化。我每年都要去中国三、四次，每次我都会为那里的变化感到吃惊。

在历史的车轮下

毛泽东1957年说过：“社会主义体制必将最终取代资本主义；这是不以人的意志为转移的客观规律。不管反动分子想如何阻止历史车轮的前进，革命都终将取得最后的胜利。”这是他对于隐藏于现实的未来的理解。在我第一次去台湾的时候，他还是大陆的领导人，在这块960万平方公里的土地上领导10亿人口长达25年。

尼克松总统于1972年开始了与中国的外交正常化，不久之后，我就得到了访问大陆的第一次机会。这次访问并不随意，每一次参观都在政府部门的控制之下，他们不允许我们随处乱走。在我的记忆中，当时的中国是缺乏色彩的：破旧的房子，晾在窗外的灰色衣服，满街的人们都穿着中山装。我从来就没有踏上过一架中国飞机，从它的一个城市飞向另一个城市。于是，像许多人一样，我只能从香港往返于内地城市，那里是我探索大陆的基地。

1976年毛泽东去世之后，邓小平成为新的总书记。他在中国进行了大刀阔斧的经济改革，把引入市场经济体制作为改革的目标。他的一句名言“不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫”成为了改革的指南。

20世纪80年代，邓小平开始在几个城市建立经济特区。从当初原始的状态到今天超级现代化的上海的转变真是一个现代神话。邓小平这个中国经济改革的先锋也肯定将名垂千古。

有中国特色的社会主义

现在，私有经济已经成为中国经济中最活跃的部分，它们的年增长率达到了20%，是整体增长水平的两倍多。出现不久的企业家阶层正在推动着中国的现代化。

法国超级市场家乐福于1985年进入中国市场，现在已经成为中国的第二大连锁超市。到2006年初，它在中国的门店已经达到70个，并

且还在以每年15个速度增长，丝毫不顾及中央政府对于合资零售企业的限制。它是直接与地方政府达成协议的。

第三章 中国：外围就是中心(2)

从1967年第一次到中国开始，我亲眼目睹了中国这些年来发生的变化。我在那里的熟人大部分都是领导干部和企业家。我也在中国的许多大学里做过演讲，接触过那里的学生，除此之外，我还是南京大学的一员名誉教授。这么多年来，我也接触过许多国务院领导，其中就包括前主席###。

我是在1998年《亚洲大趋势》中文版出版后不久与###见面的。一次我在北京逗留期间被告知，国家主席想见我。我很高兴地同意了。我们是在中南海见面的。他还告诉我，毛泽东原来也是在那间房间接见客人的。

在两个小时的私人会面中，我了解了许多关于中国和他本人的情况。谈到经济增长，他问我认为中国最大的问题是什么。我不大愿意评价中国的形势，但是他很想知道我的看法。于是我说，“我想如何使中国的大型国企在保持效率的同时又不会导致太多的失业是一个大问题。”我们两个都觉得这是一个很难达到的平衡。

###接着说，“我们现在都在说抓大放小。”我立刻回答说，“我希望我就那小中的一员！”

我记忆最深的是我们谈话的第二个小时，这完全是一个私人谈话，我们谈了自己的成长经历——我们都是在农场中长大，还有我们的教育背景。他告诉我说文化大革命期间，他还是上海一家汽车装配线上的一名工人。我们的谈话都是用英语进行的，那时西方还没有人知道他会说英语。更让我吃惊地是，他还满怀深情地背诵了林肯总统在葛底斯堡的演说。大家都知道，它是这样结尾的：“…我们要使这个国家在上帝的庇佑下，获得自由的新生——我们要使这个民有、民治、民享的政府不致从地球上消失。”

想象一下他背诵时的情景。我不知道这些话对他来说是不是仅仅是演讲辞，还是他有感而发。到现在我也不明白。

中国的位置在何方

中国已经成为了“世界工厂”，许多人们都担心这条巨龙会得意洋洋地吞噬掉我们的工厂。太阳底下无新鲜事。让我们回顾一下历史，在工业革命时代，世界工厂是英国，后来是美国，在20世纪的最后二十几年变成了日本和韩国，现在是中国。

但是中国不会仅仅是产品比所有其他国家都要多的世界工厂。我们会发现中国也在发展、创新。它占据了世界服装的半壁江山，2004年服装出口额达到了950亿美元。现在大约有25，000名服装设计师在中国工作，特别是上海。许多人认为几年之后它就可以与时尚之都米兰和纽约相抗衡了。因此，除了世界工厂之外，中国还会发展成为世界的设计中心之一。今天，我们把“昨天”的工作机会出口到中国；明天，中国会把部分下一代的新产品出口给我们。

中国的现实中隐藏着什么?

请记住，当我们想要预测未来时，一定要“关注比赛结果”。但是想要观察中国经济的“比赛结果”并不容易。关于中国经济增长的大肆宣传已经过度夸张了它的增长速度，许多人甚至开始预测中国经济将在何时超越美国。

想要看清中国现在的位置以及预测中国未来10年的发展，你都必须要在全球范围内考虑它的经济增长。中国新近公布的2004年人均GDP仍然位于世界一百名之后。中国的经济基数相对美国来说要小很多，而且美国的经济发展并不会停滞。即使按照现在的发展水平，中国也至少需要30到40年的时间才能赶上美国的生活水平。而且你可能还记得，“期望往往来得比较慢”，而且有些期望可能根本就不会实现。

专栏作家本?斯坦（Ben Stein）在谈到中国赶超论的时候，提到了20世纪50年代的前苏联:

它让我想起1957年当苏联发射人造地球卫星之后，各媒体和中央情报局变得如何歇斯底里。甚至有人预测说苏联将很快成为世界技术

和经济霸主。这些议论都是建立在错误的假设之上的，完全是在发癔病。现在这些预言都没有实现。

第三章 中国：外围就是中心(3)

原来，人们担心苏联将会统治世界，现在又换成了中国。导致这种错误论断的原因之一就是直线推断。

2005年12月20日，中国宣布自己的经济规模比原来预测地还要大，这更加坚定了一些人中国赶超论的想法。新公布的数字显示，中国已经超过了法国、意大利和英国成为继美国、日本和德国之后的世界第四经济大国。

高盛集团 （Goldman Sachs）香港公司的经济学家梁洪（音译）评论说，“我们现在对中国经济有了新的印象。它的规模不是有点大，而是非常大。”

经过300万核算师和监督员一年的全国经济普查之后，中国发现2004年还存在2800亿美元的隐性经济产值，从而修正了之前的经济规模数据。这样中国2004年的GDP就上升到了2万亿美元。而美国同期的GDP超过了12万亿美元。很明显，这2800亿美元来自于服务行业和中小企业的增长。（就像前主席###说的那样：“抓大放小。”）

中国经济地位的提升还表明，它对于制造业和出口的依赖性并没有人们普遍认为地那么强，这对一些外国制造商来说是一个好消息。中国的经济增长率保持在了惊人的10%，过去三十年来一直如此。也就是说，每七年半中国的经济规模就会翻一番。

梁洪说，这一公告“最重要的含义”就是“中国是否存在一些结构问题或者致命疾病，或者说X光检测出了问题？”他说，在“过去的几年中，许多著名经济学家都在讲投资与GDP的高比例是一个非常严重的问题。现在看来出问题的是X光机器，而不是病人。”

现在争夺经济霸权的并不是美国和中国，而是eBay和马云——阿里巴巴和淘宝的创始人。eBay总裁梅格?惠特曼（Meg Whitman）把中国看作是eBay全球化的必争市场，因此她必须过马云这一关。

马云的淘宝和eBay争夺中国市场的竞争异常激烈。马云说，“eBay可能是大海里的鲨鱼，但我是长江里的扬子鳄。如果我们在海洋里争斗，我会输；但是如果是在河里，那我就能赢。”易观国际（Analysys International）曾评论说，阿里巴巴的淘宝网正在引领中国的顾客到顾客的直接交易，它的客户很有希望在2006年超过eBay。

淘宝在中国的网上拍卖销售中占到了40%的份额，eBay则占53%。在员工###中，淘宝的员工都挥舞着印有自己标志——工蚁的旗帜。工蚁的寓意是尽管体积小，但是团结起来就可以打败大象。〔2005年，惠特曼购买了淘宝的部分股份——如果你不能打败它，就加入它吧。〕

马云的成长与教育背景使他能够毫不费力地把东西方商业结合起来。他出生在上海附近的历史名城杭州，成长于中国经济开始起步的20世纪80年代。由于非常希望学习英语并且提高自己的英语水平，他曾为参观杭州的外宾做过免费导游。马云毕业于杭州师范学院，1988年获得了英语专业学士学位。后来曾经在杭州电子工程学院教过几年英语与国际贸易。拥有一位像马云这样的合伙人对任何想要中国树立自己品牌的公司来说都是一个巨大的优势，因为它们必须要跨越语言这一关。

外围就是中心

当西方人觉得受到中国的严峻挑战时，他们不知道的是中国国内的竞争更加激烈。

大家讨论的几乎都是中国制造业的进步，但是低估了中国城市的发展，而且除非你亲眼看到，否则很难相信这些城市正在进行的伟大复兴。旧的市中心被拆除，数百万人被重新安置在新的建筑中，这一切都在慢慢塑造着21世纪的中国。

中国有166个城市的人口都超过了100万，而日本有12个，美国有9个，英国只有1个。中国有许多人口超过600万，700万，甚至800万的

城市我们连名字都没有听说过。迅速的城市化进程也使数千万的农村人口脱离了贫困线。

2002年，我所任董事会成员的一家台湾公司老总弗雷德（Fred Li）带我们去参加一个与某个城市当地政府进行的会议。我是因为那个著名的啤酒品牌才知道这座城市的名字：青岛的。这个名字后面是700万人口和令人震惊的经济增长速度：比前一年高出32%。就像弗雷德过去常常跟我们说的那样，青岛的确是中国最美丽的城市之一。我们住在了一家崭新的五星级酒店，旁边一个类似迪斯尼的乐园刚刚开业。穿过现代化的公路，就在黄海边，豪华海滨别墅刚刚完工，正等着富有的当地人购买或租赁。

第三章 中国：外围就是中心(4)

几乎所有类似城市都变成了大的建筑工地。每个城市都想发展成为国际大都市。它们都在建造自己的国际机场。西方媒体关注的主要是三个最大的城市：北京、上海和广州。但是在中国，就像中国人所说的那样，“雨后春笋”般涌现出了许多新的现代化城市。

这一城市复兴潮流的领导者之一就是北方的老工业城市哈尔滨。2005年，哈尔滨因为上游200英里处一家化工厂爆炸污染了水源而引起了媒体的密切关注。但这并没有延缓这个中国最伟大的城市规划。哈尔滨正在松花江对面建造一座可容纳900万人口的新城。

松北新城将会成为占地285平方英里的办公楼、高层住宅、豪华别墅、五星酒店、购物娱乐中心、贸易区和工业园区的聚集地。它的规模几乎和纽约城一样大。

在距上海2小时车程的南京也在建造占地37平方英里的新城。其他城市也是如此，比如宁波、扬州和南充。郑州在规划一座58平方英里的新城，北方的长春也正在把自己的商业区搬往新的市中心。

这些未来派新城区的典范应该是上海浦东，过去的十年里有200多座摩天大楼在这里拔地而起。为了建造2010年世界博览会场馆，上海现在正在清理1300英亩的河滨区域，重新安置50，000居民和270家工厂，其中就包括中国最大的造船厂。

二线城市（比上海、北京和广州略小的城市）之间的竞争十分激烈。随着全球化和分散化进程，这些城市也获得了更多的自主权利。中国有句俗语，“强龙不压地头蛇”。在现在的中国，用“外围就是中心”来形容它再贴切不过了。

这些迈向现代化的匆忙脚步使得许多人在预测未来时都“脱离了队伍”，甚至有人预测说中国在明天早晨就会成为世界经济霸主。但是过度超前的预测只会使你丧失正确的判断力。请一定要记住这一点！如

果想要搞清楚中国的现状并且预测它的未来，你必须要自己研究中国这个拼图的每一个片段，并把它们拼成一幅完整的画面。

品牌的中文名称也很重要

中国境内各个地区都有自己的口语方言，而且有些差别很大，甚至两个地区的人们根本听不懂对方的方言。现行的分类方式把地方方言大致分为6到12个主要种类。使用最多的前三名依次是普通话、吴语和广东话。

中国汉字的拼写是和语音无关的。尽管如此，各种方言的拼写方法也并不完全相同。各种方言都有自己的词汇。而且，尽管各种方言中的书面词汇是一致的，但是它们通常都有自己的俗语表达。非正式书面文字中经常会出现其他地方人群不明白的方言表达，或者在普通话中已经被废弃的汉字，这对于西方翻译者来说简直就是一场噩梦。于是一些公司广告语的翻译便闹出了笑话，比如美国运通公司（American Express）的广告语“没有运通卡不要出门”(Don"t leave home without it!)变成了“和它一起待在家里”；美国第二大汉堡连锁店汉堡王(Burger King)的 “吃出自己”(Have it your way)变成了“放弃社会主义理想”；米花糖（Rice Krispies）的“劈啪劈啪砰”（Snap! Crackle! Pop!）变成了“打断、压碎和爆炸”；雪碧的“服从你的渴望”（Obey your thirst）变成了“你必须喝下它，这是命令”。

尽管我相信通用设计语言的存在，但是把品牌推向中国的确是一种挑战。尽管我的思维相当积极、乐观，我仍然这样认为。几年前在加利福尼亚的一次聚会上，向大家介绍我的那个人这样说：“约翰非常乐观，对他来说圣安德烈亚斯断层 （The San Andreas fault）意味着圣安德烈亚斯机遇。”尽管中国为我们提供了许多机遇，但是它的语言对我们来说却隐含着“圣安德烈亚斯断层”。

而且人们很容易掉进这些语言陷阱。美国商会的中国网站就刊登了贝克? 麦坚时律师事务所（Baker & McKenzie）的一篇文章，里面讲述了一家规模不亚于可口可乐的大公司在这方面的失误。

第三章 中国：外围就是中心(5)

可口可乐公司选择自己中国商标的故事已经被重复过好多次了。但是，这里我们还是要讲一下这个故事，因为这是一个音译与意译结合的完美例子。据前任可口可乐公司中国区法律顾问奥尔曼先生（H. F. Allman）介绍，在公司进行全面市场营销之前，他们发现许多商店招牌上的中文名字与“可口可乐”的英文发音相去甚远，而且意思也毫不相干。其中一个临时招牌的翻译竟然是：“被蜡封上的母马”，另外一个劝告顾客去“咬蜡蝌蚪。”他们最终定下来了“可口可乐”的名字。它在普通话中的发音与英语发音非常相似，而且意思也很积极：“让你的嘴巴高兴起来”。顺便说一下，Pepsi-Cola的中文名字百事可乐就是“事事开心”的意思。

在1995年出版的《亚洲大趋势》一书中，我曾经提到，在中国开公司必须要有一名中国合伙人。这样才能把商标的意思和其中所包含的情感按照你的意愿翻译成中文，这对于企业的生存来说是必不可少的。在这方面不要考虑省钱。比如，可口可乐就聘请了为数不多在香港接受教育的杰出设计师陈幼坚（Alan Chan）来艺术化自己产品的中文商标。2003年2月，1979年进入中国市场后的第一个可口可乐中文商标诞生了。

尽管存在这么多的问题，但许多公司对中国市场的深入是超出许多人的想象的。比如说百事可乐现在已经成为最大的私营马铃薯生产商，你知道吗？百事的初衷是为自己在中国的薯条生产提供高质量的马铃薯。他们对市场上的马铃薯都不满意。他们理想的马铃薯应该有完美的外形，最好像棒球那么大，那么圆，要在特定季节收获以便供应需求，而且收获之后要像对待鸡蛋那样小心运输。这样苛刻的要求是中国传统农业和运输业所很难达到的。

多年来，麦当劳也在与供货商合作来提高原材料的质量，但是像百事这样在内蒙古和广西的北海租用土地来自己生产却是一种全新的

做法。百事公司的零食业务负责人鲍勃（Bob Shi）表示，“百事公司不是个农业公司，但是为了建立市场我们必须迈出这一步。”

百事公司已经决定在全球大力发展零食业，而不是与可口可乐公司在软饮料上进行面对面的竞争。但是你可能不知道，在上海最繁华的商业街——两英里长的南京路上，百事的广告牌至少是可口可乐的四倍。

准备腾飞的巨龙

多年前，当我的《大趋势》在中国出版的时候，我应邀去上海大学做了一次演讲。我记得自己在那里受到了热烈欢迎。当我走过一条走廊时，两边的学生都在有节奏地拍手欢迎，这是我在美国从来没有遇到过的。

我的演讲大概相当有感染力，因此演讲后学生的提问非常踊跃，现场气氛非常热烈。这又一次让我感受到中国学生是世界上最聪明、最有魅力的。在演讲结束之后，学生们排队请我在他们购买的《大趋势》上签名。在这次非常愉快的签名过程中，我慢慢发现他们手中的书的封面都不一样，而且只有少数几本是与出版社给我的书是一样。非常明显，盗版书的数量远远超过了正版书。

当我读到乔治?阿玛尼在中国的经历时不禁想起了自己的这次遭遇。这使我十分理解当他在上海看到22美元的冒牌阿玛尼手表时的感受。“那是一款与真正阿玛尼一样的手表，”他说。阿玛尼手表和书的区别就在于，我并不期望通过书来赚钱，而是担心盗版图书的质量，担心它的翻译是否能够忠实我的原文。

就像阿玛尼所说的那样，“冒牌货会给顾客造成一些混乱。但是另一方面，被仿制也是对你的一种肯定。如果你的产品被仿制，那说明它还不错。”但是当谈到中国有许多“和我没有一点关系”的乔治?阿玛尼、Armani Fiori和Emporio Armani商店时，他就没有那么好的心情了。

可以预见的是，当中国大陆本土品牌也被仿冒时，他们肯定就会对此进行大力打击了。台湾就是如此。

第三章 中国：外围就是中心(6)

由于众多的人口等原因，中国在迈向现代化的过程中肯定会遇到许多坎坷，但是不可否认的是它的确可以带给人们许多机会。对于当地的造假者和世界各大时尚品牌来说，中国市场都像鸦片一样吸引着他们，众多顶级品牌纷纷来到这里。在中国众多发展迅速的大城市中，上海似乎是上佳之选。

对于上海，我最喜欢的地方就是黄浦江边的中山东路，也就是著名的外滩。在上海最繁华的上个世纪20年代初，外滩被欧洲、美国和日本的银行、贸易公司、领事馆和酒店所占据，这种情况一直持续到中国解放前。

2002年，在我和妻子多丽丝去青岛前，我们先到上海与弗雷德和艾维夫妇（Ivy Li）碰面，处理了一些事务。中国朋友告诉我们说有一个地方我们一定不能错过，那就是外滩的米氏西餐厅（M on the Bund）。米歇尔?加诺（Michelle Garnaut），一位澳大利亚大厨，被外滩的活力所深深吸引，因此克服重重困难租下了一家20世纪20年代建筑的顶层和露台，开了家一流餐厅。从某种意义上来讲，她应该算是一位开拓者，因为在开业之前很多人都警告她说上海现在还不适合开高级餐厅。但是这一论断很快被证明是错误的，在2005年5月初夏一个暖洋洋的晚上，我们坐在露台上，品尝着脆皮乳猪（现在仍然是我们的最爱）和澳大利亚酒。（中国的洋酒还处在比较原始的阶段。）在餐厅的六层楼下面，闪烁的红白车灯组成的车流沿着这条双向八车道的大道流动，江对是面日新月异的浦东新区，摩天大楼在黑夜中发出绚丽多彩的光。

就在米氏西餐厅征服了美食家不久之后，人们就发现上海不仅适合开高级餐厅，还适合高雅艺术和设计。我们现在去上海的时候不仅会像以前一样去米氏西餐厅用餐，还会去附近开业不久的艺术馆逛一逛，有时也在那里的三家一流餐厅中挑选一家品尝一下，再去参观阿

玛尼新开业的旗舰店——阿玛尼计划在2008年之前在中国开的31家新店中的第一个。

阿玛尼只是登陆上海的顶级品牌之一。其他品牌也纷纷在这里开设分店。其中最成功的当数阿尔弗雷德?登喜路（Alfred Dunhill）和计划今年再开四家新店的路易?威登，这样它在中国的分店就达到了13个。LVMH宣布，自己在中国大陆的顾客已经成为他们全球第四大顾客群。普拉达计划到2006年底之前在大陆再新开5家店。Zegna在大陆的十几个城市中也有了42家店面。几年前，我在北京购买Zegna套装已经和在米兰买绿茶一样平常了。

所有的名牌钟表公司也都在开拓中国市场。旗下包括卡地亚等众多品牌的瑞士历峰奢侈品集团 (Richemont Luxury Group)在这方面一直非常积极，Swatch集团也是如此。Swatch集团首席执行官尼克?海克（Nick Hayek）（创立者尼古拉斯?海克的儿子）计划在2010年前在中国再开设500到1000家商店，并且希望年销售额能够在那时达到600万个。其中20%的商店都会开在上海。

中国的奢侈品市场正以每年20%到30%的速度增长，是世界增长最快的。现在奢侈品在中国仍然是处于发展的初级阶段，但是很快就会有中国本土的企业进来竞争。它肯定会像日本一样，在向时装业供应几十年的纺织品后终于发现把原材料转变成为高级时装会带来更大的附加价值。中国肯定会的。

设计大师的诞生?

2004年10月，世界名模内奥米?坎贝尔（Naomi Campbell）作为上海大学巴黎国际时装艺术学院“国际模特培训中心”的客座艺术顾问，在上海大学做了一次关于职业发展的演讲。模特中心的副主任沈之闻(Shen Zhiwen)（音译）表示今后还将邀请其他超级模特来讲课、指导。“中国是世界上最大的服装加工和消费国，”他说，“我们国家有50，000多家服装公司，但只有大约10，000名职业模特，这之间的缺

口是很大的。而且国际T台上也需要更多的亚洲模特，特别是中国模特，因为欧洲的时装公司也想打开这个巨大的市场。”

第三章 中国：外围就是中心(7)

在市政府的组织下，上海第一届时装周于2003年10月开幕。上海每年春天举办一次国际时装节，秋天举办一次时装周，向赶超其他国际时尚中心迈出了重要一步。

2004年春天，许多来自世界各地的时装爱好者、商人、模特、摄影师和记者聚集北京，参加了中国时装周的活动。这次时装周的T台表演为国内外的设计师们提供了大量机会来展示他们的秋冬装设计。在一年后的北京时装周上，来自19个国家的33名新设计师展示了他们以“我眼中的中国”为主题的设计。这次时装周还举行了第12届中国国际青年时装设计师大赛亨佩尔奖的角逐（The 12th China International Fashion Contest For Young Designers，Hempel Award），为年轻设计师们提供了展示的舞台。

许多来自外国，特别是美国和欧洲的年轻设计师纷纷空降北京和上海寻找在本国无法得到的机会。以美国婚礼王国而扬名的王薇薇(Vera Wang)是第一位在国际上得到高度认可的华裔设计师。“我们中国的品牌必须在布料和设计两方面努力来赢得顾客，并且尽快地打入国际市场，”她说。

王薇薇所得到的国际认可可能是她的父母怎么也没有想到的。她的祖父是蒋介石手下的一名大将，1947年，她的父亲和母亲离开大陆到美国开始了新生活。她现在回到大陆，在上海浦东香格里拉饭店开了一家“完美婚礼”婚纱店。她设计的婚纱时尚、高贵，颜色柔和，为白色的婚礼世界带来一股清新之风。

中国人现在已经认识到了设计作为附加值对自己的意义。现在，中国已经有400多所学校提供设计课程，，每年的工业设计毕业生达到10，000人，而在2000年还只有1500名。设计已经成为中国大学中最受欢迎的职业选择之一。设计咨询室也如雨后春笋般涌现出来，特别是

在上海、北京和广州这三个大城市。中国公司也纷纷设立自己的设计部门，壮大自己的设计队伍。

“设计是公司提高自己竞争力的手段，”海尔集团负责设计的副总裁喻子达这样说。海尔集团这个中国巨型家电企业的产品销往世界上的150个国家，而且还在2005年传出了可能收购美国家电巨头美泰（Maytag）公司的消息。海尔企业内部的工业设计师已经达到了120名。

美国海尔已经成立了7年，最主要的产品就是独立酒柜和小冰箱。许多美国人甚至根本没有意识到这是一家中国企业。“海尔”这个名字是在20世纪90年代海尔集团与德国进行合作后重新设计的。

现在，海尔和于2005年5月收购IBM个人电脑部的联想是最知名的###品牌。联想一直以出色的设计而闻名，最近它的设计团队的人数翻了一番，达到80人。它的一款新电话还获得了2006年的美国工业设计奖 （Industrial Design Excellence Awards）。索尼、三星、摩托罗拉、诺基亚、通用汽车、大众和其他一些品牌为了赶上中国人的步伐，也都在中国成立了设计部。这些国际公司认为，随着中国人设计水平的提高，他们需要专门开发符合中国人思维的产品。

中国人喜欢炫耀，因此特意为中国市场设计的产品在其他地方未必适合。联想集团开发的一款香水手机在中国就获得巨大的成功。这款手机中的香水会随着电池的加热而散发出芳香的气味。上海大众的设计师们现在就在用贴面木头来装饰车的内部，这对我们来说是十分过时的设计，但是中国的购车者却喜欢这个，因为这可以使他们的车与众不同。上海大众总设计师斯蒂芬?弗里奇（Stefan Fritschi）总结说，“朴素在中国是行不通的，人们希望让别人刮目相看。”这个我能懂。我还记得当中国家庭刚刚开始有能力购买冰箱的时候，他们总是把它放在客厅里以示炫耀。

布兰森的维珍航空

维珍航空公司(Virgin Atlantic)的老板理查德?布兰森爵士（Richard Branson）对于中国市场有着雄伟的计划：“对于今天的任何一个企业来说，放弃中国市场肯定是疯了。”2006年，维珍航空亚太地区的老总戴维?巴可斯拜（David Baxby）把总部从悉尼迁到了上海。

第三章 中国：外围就是中心(8)

2005年底，维珍航空将其伦敦至上海航班改为每日一班，并将很快也把北京航线也改为每日一班。2006年，该公司把伦敦至香港航班数量翻番，增加到一日两班。2006年初，亚洲在维珍200亿美元的总收入中占到了10%。布兰森爵士计划把这一数字在五年内提高到25%。

在维珍的各项计划中还包括在中国推出维珍移动通讯服务（Virgin Mobile）。布兰森爵士称："我们认为我们可以在那里有所作为。如果一切顺利，那将是一个巨大市场。"在谈到中国时，我们经常可以听到"巨大的市场"这一描述。维珍在中国的移动业务将采取与其英美业务相似的路线——维珍提供品牌、市场营销和市场推广技术。无论布兰森爵士是否可以在中国成功建立移动电话公司，中国消费者都将在未来几个月内看到、体验到更多的维珍品牌。

睡在维珍品牌的床上也将是指日可待的事情了。该集团计划于2008年之前在中国开设一系列维珍酒店和健身俱乐部，维珍品牌提神软饮料也将很快面世。

2005年底，维珍集团的音乐零售店Virgin Megastore刚刚在上海开设了一家分店，考虑到中国的盗版问题，这真是一个大胆的举动。但是，不大胆就不是布兰森爵士了："因为（中国的）盗版问题，有些人认为我们疯了；但我的感觉是，我们需要向中国消费者提供一个出售正版音乐的店铺。"2005年11月当我们访问上海的时候，一位当地的朋友告诉我们："也许我们真的能够在上海买到正版音乐了。许多中国人都认为西方只有那几个音乐家：艾尔顿?约翰（Elton John）、玛丽亚?凯莉（Mariah Carey）、维也纳少年合唱团（the Vienna Boys'Choir）和帕瓦罗蒂（Pavarotti）。"由于布兰森爵士，越来越多的音乐家将会被中国人所了解。

这一品牌的发展还将突破地球的界限。就在2005年圣诞前夕，布兰森爵士在美国出席了维珍银河(Virgin Galactic)——他计划成立的太

空旅游公司——发射场的揭幕仪式。

富人的崛起

中国现在有7位亿万富翁和100多个资产超过5亿美元的个人。最近，美国美林证券公司（Merrill Lynch）估计说，中国的百万富翁大概有300，000个，但是许多人都认为这一数字“保守”，或者“过于保守。”

中国的旗帜

如果说中国正在通向寻求世界领先的道路上，那么体育行业肯定是第一个达成这个目标的。著名作家乔治?奥韦尔（George Orwell）曾经把体育运动比作是“没有硝烟的战争。”随着国与国之间差异的模糊，体育爱好者们会成为体现国家特性的新标志。我们正在朝着一个伟大的观赏性体育时代进发。我们是如何断定这一情况还会持续，并且继续发展的呢？这是因为我们发现，在全球化进程中各民族在经济上对彼此的依赖性越强，他们就会越强调自己的文化或者国家特性。中国也是如此。国家体育运动队可以使人们强烈感受到自己国家的特性，这是他们在经济上越来越依赖世界的同时所不可缺少的。

而且中国体育现在的表现已经不俗：2004年雅典奥运会上，他们取得了32枚金牌，仅比美国少3枚。如果他们在2008年北京奥运会上成为金牌的最大赢家，那么大家都不应该感到奇怪。

篮球运动对于中国人来说并不陌生。1896年詹姆斯?奈史密斯（James Naismith）在马萨诸塞州发明篮球后不久，它就由基督传教士带到了中国。它在已经拥有100多年篮球历史的中国是一项非常受欢迎的运动。在2004年奥运会上，中国队拿到了第八名。但是美国在篮球方面的优势很可能会很快丧失。宋晓(Xiao Song)（音译），一位体育市场官员兼解说员，预测说，在十年时间内，“中国篮球可以成为世界篮坛一支很重要的力量。”

2005年，NBA比赛第一次在中国的上海举行，对决双方是萨克拉门托国王队(Sacramento Kings)和拥有中国外援姚明的休斯顿火箭队。

姚明这位世界最高的篮球运动员，已经成为联系中国和美国的重要纽带。

第三章 中国：外围就是中心(9)

从1997年开始，中国也拥有了14支队伍的篮球联赛。为了提高球员整体技术水平，中国篮协推出一系列改进措施，其中之一就是允许各个队伍从美国引进两名外援。球队为美国外援支付的月薪最高为30，000美元，比许多欧洲球队开出的工资还要高。

在另一端，姚明已经成为中国在美国最著名、收入最高的旗帜。现在已经有人在谈论一个新姚明篮球时代的来临了。阿伦?艾弗森（Allen Iverson）在中国的受欢迎程度和姚明在美国差不多。在我写这本书的时候，艾弗森已经成为NBA得分最高的球员。和姚明7英尺5英寸的高度相比，艾弗森6英尺1英寸的个头更加“自然”，他已经成为大多数中国人所熟悉的NBA球员。

中国各大城市都争相引进国际体育赛事，世界最大的商业体育赛事也登陆中国：2004年F1赛车首次来到中国上海。上海赛车场建设总花费3亿2500万美元，共有150，000个座位，所有门票都在开赛几个月前就全部告罄。迈克尔?舒马赫（Michael Schumacher）称这里为“我所见过的最好的赛道”。顺便说一下，他那次的成绩并不理想，只排到第11位。观赏F1赛车并不是中国的惟一目的，中国选手现在已经在参加F3赛事，正在努力提升自己的排名。

当然，所有这一切都只是中国成为体育强国计划的一部分，而且是“上海不断努力引进高水平赛事，从而成为世界上拥有顶级赛事最多的城市的又一个体现。”中国实现在体育行业的霸权的时间肯定要早于在经济行业实现霸权的时间——如果它真的能够称霸经济世界的话。

中国的汽车业

我们印象中中国的标志性画面就是一个农民坐在水牛拉的板车上，后来又变成了流动在城市中自行车流。现在，这些画面很快都会成为历史。越来越多的人涌向城市，使得城市规模越来越大，因此徒步或者自行车都无法满足人们的交通要求。现在人们不仅需要汽车，

而且由于富裕程度的提高和汽车价格的降低（最低只要3600美元）使得人们也能够买得起汽车了。2005年中国的汽车出口量首次超过了进口量，成为中国迈向世界汽车大国过程中的一个重要里程碑。中国政府预计，2006年国内客车、货车、公共汽车和卡车的生产和销售量将会达到640万，超过德国成为继美国和日本之后的世界第三大汽车制造国。

这的确是一个重要里程碑，但是它也只是一个开始。中国汽车的出口地一般都是中东和非洲的一些国家，而进口的大多是西方的豪华轿车。

戴姆勒-克莱斯勒（Daimler Chrysler）汽车公司在2005年宣布，公司计划从中国进口小型汽车到美国。它正和合资方一起准备建立一所专门供应出口的汽车加工厂。中国的汽车生产厂家除了寻求建立合资企业之外，还积极在美国和欧洲为自己的汽车寻找销路。通用汽车公司的副总裁鲍勃?卢茨（Bob Lutz）说，至少有一家中国本土汽车制造商能够在未来五年时间之内成功地把自己的汽车出口到世界各地。

我所听到过对中国汽车质量的最高评价来自于北京现代汽车公司总经理、汽车质量专家卢载万（J. M. Noh）。他评价说，“在质量方面，中国汽车和韩国汽车没有什么两样。”这些汽车在中国制造需要付给工人的工资只有2美元每小时甚至更低，还包括福利，这是全世界范围内最低的工资标准之一。而世界三大汽车制造国德国、日本和美国的每小时工资和福利水平分别高达49.60、40.96和36.55美元。本田在广州的一家汽车工厂在2006年初开始向欧洲出口。中国奇瑞汽车公司（Chery Automobile）也计划于2007年开始向美国出口汽车。

这种备受越来越富裕的人们欢迎的汽车增长量也产生了许多环境方面的问题。尽管汽车制造商都希望自己的销售量能够扩大，但是他们也面临着汽车排放对大气的污染这个问题。中国和亚洲的其他国家都在抱怨西方国家在自己的汽车污染了大气之后，却想以环保的名义阻止其他国家发展汽车工业。在这方面，他们认为西方国家没有资格

限制自己。几年前，我曾提出了一条解决方法：西方国家应该承诺，中国增加多少辆汽车，自己就减少多少辆。中国增加一辆，西方就减少一辆。你可以预料得到，没有多少人支持我的想法，事实上，一个也没有。所以说，西方国家在这方面根本就没有多少诚意。

第三章 中国：外围就是中心(10)

旅游

随着人们收入的提高和旅游限制的放宽，越来越多的中国人会走出国门旅游。据世界旅游组织（World Tourism Organization）统计，到2020年，出国旅游的人群中，中国人将会是最多的，甚至会超过美国人，达到每年1150万。中国人的旅游障碍也在急速减少。在2004年，从大陆出发的境外游人次就已经达到了290万，尽管其中的75%都是前往香港和澳门的。

电影业

好莱坞已经找到自己的未来，那就是中国。沃尔特?迪斯尼影片公司（Walt Disney Pictures）正准备在中国大展宏图，其中包括把《白雪公主》改编成为一部武术片，用和尚来取代其中的小矮人。《卧虎藏龙》（Crouching Tiger， Hidden Dragon）吸引了全球众多目光，现在西方的电影公司正在抓住机会想把中国建成一个重要的电影生产基地，国内和国外市场它们都不打算放过，因此中文和英文电影都在他们的计划之内。

哥伦比亚三星电影发行公司（Columbia TriStar Film Distributors）总经理李周（Li Chow）（音译）表示：“中国有很大的发展前景，因此许多公司都想来这里制作电影。自从2004年《卧虎藏龙》上映之后，中国的电影在国际上一直非常成功。”好莱坞现在充分意识到，中国也有能够创造国内极佳票房的世界一流导演，他们的国际票房收入也在逐渐提高。

张艺谋最近的两部电影《英雄》（Hero）和《十面埋伏》(House of Flying Daggers)（一部绝美的动作片）在海外已经取得了接近2000万美元的票房收入。迄今为止最成功的华语电影——李安的《卧虎藏龙》是美国票房收入最高的外语片，至少有1280万美元的收入。而且，李安还凭借《断背山》（Brokeback Mountain）获得了2006年奥斯

卡最佳导演奖，这是中国导演执导美国电影的成功例子。而在另一方面，米拉麦克斯（Miramax）电影公司的《杀死比尔》（Kill Bill）在中国的反应却很平淡。

现在《综艺》杂志（Variety）中文版已经在中国开始发行，《好莱坞报告》（Hollywood Reporter）也在北京设立了办事处。主管乔纳森?兰德莱斯（Jonathan Landreth）说："你问我为什么会在这里？因为好莱坞其他人都来了。"

中国Vs印度

现在，这个世界上三分之二的人不是中国人就是印度人。媒体不断报导说，中国和印度之间正在进行激烈的竞争，看谁能在2100年成为世界超级大国。但是就目前来看，中国在经济增长和消除贫困等方面的各个指标都超过了印度。

只要大家想到中国，肯定就会联系到印度。但当我想起印度的时候，我总会想到巴西。许多年来，我们一直都在讨论巴西的巨大潜力和美好未来，但是到现在为止我们什么也没有看到。

当中国在1978年开始实行改革的时候，它比印度还要贫穷。印度最近的经济呈现出了新的活力，但是它的政治却限制了进一步的经济改革。每一次我回到上海，即使是仅仅隔了一年的时间，我也会发现令我眼花缭乱的变化：旧的建筑被拆除，新的建筑很快在旧址上矗立起来，而且大多数都是摩天大楼；新开业的餐馆、酒店和商店。而当我回到德里（Delhi）或者孟买（Mumbai），那里似乎和以前没什么两样，比如大量无处不在的乞丐。

印度也有这样的潜力，这样美好的未来，只是还没有到来？我们仍然在等待。印度现在的经济增长率为8.4%。但是真正的经济改革在哪里呢?

我最近一次去印度是在2006年7月，为在孟买和新德里举行的IBM印度"2006年论坛"做重要发言。毫无疑问，IT领域是印度最成功的部分，但是事实上它是印度惟一非常成功的领域。人们总是把它看作印

度经济复苏的标志。但是IT业只是一个环节，而且你不可能仅仅依靠它来发展整个经济。而且IT业也是在政府管理的夹缝中求得生存的。从20世纪90年代开始的最初经济改革已经暂停，除非有实质性的经济改革措施出台，否则整个国民经济不会有很大发展。但是从现在看来，实质性经济改革措施是基本不大可能出现的。

第三章 中国：外围就是中心(11)

最近钢铁行业宣布的合并很有启示性意义。印度最大的钢铁公司米塔尔（Mittal）和欧洲的阿塞洛（Arcelor）合并成为世界最大的钢铁集团。现在，这个印度钢铁公司将成为钢铁界的老大，占到世界总产量的10%，是位居第二的日本钢铁公司（Nippon Steel）的三倍还要多。

印度将会拥有世界上最大的钢铁公司，但是它却不在印度进行生产，因此对印度的GDP没有一点贡献。米塔尔阿塞洛钢铁集团只会对自己工厂所在地国家的GDP做贡献。而且，它的幕后老板拉什米?米塔尔（Lakshmi Mittal）也居住在伦敦，而非印度。这难道不是新的经济行业世界来临的表现吗?

不同的拼图片段

印度有着完善的银行系统、150年历史的股票市场、许多管理完善的公司和一个庞大的有着良好教育背景的中产阶层。但是近年来，它的政治制度和民族主义一直在阻碍经济改革的进行。新上任的总理曼莫汉?辛格（Manmohan Singh）是一位伟大的经济改革家，但是他的思想也比较局限。

2004年，中国吸纳了550亿美元的直接投资，而印度只有53亿美元。这种中国对印度10比1的比例已经持续了接近十年了。

中国经济优于印度的另外一个表现就是它的基础设施。中国的高速公路总里程已经接近20，000英里，是印度的十倍，每千人拥有电话和移动电话的数量是印度的7倍。但是尽管如此，印度现在的基础设施已经比过去有了很大改善。我记得自己在20世纪90年代初曾经在孟买做过一次演讲，在得知印度电话客户与接线员的比例为12比1后，我的评论引起人们一阵哄笑：“这不是一个电话系统。这是一个就业工程！”

针对印度糟糕的基础设施，《经济学家》的西蒙?朗(Simon Long)写道：“即使在印度IT产业的中心班加罗尔市（Bangalore）也经常会出现堵车、宾馆紧张、停电和机场容量不够等情况。这些问题都有可能使这座城市丧失它的优势：从世界各地来此落户的高科技公司，从而丧失成为一个新兴大都市的机会。”尽管许多报纸都在报导印度信息产业的高速发展，但是它是个人电脑普及率最低的国家之一，远远低于中国。

在经济增长率方面，印度在20世纪80年代平均每年增长5.6%，从1991年到2003年平均为5.8%。而中国在同一时期的数字分别为9.3%和9.7%。2004年，中国还超过日本成为继德国和美国之后的世界第三大贸易国。

人民币的汇率也是世界经济领域中的一个热门话题。而你最后一次听说有人热衷于印度卢比（rupee）是什么时候呢?

朗说，也许最能说明印度与中国差距的一个数据就是它们各自国内的女性文盲率。他引用世界银行的数据说，87%的中国成年女性都能够读书识字，而在印度这一数字只有45%。中国与印度的男性识字率分别为91%和57%。

当邓小平在1979年参观亚特兰大郊区的福特工厂时，他说过：“我们想要向你们学习。”他和他的继任者们学习的速度都很快。现在，中国已经在向世界最大的汽车制造国迈进，也在向邓小平设想的工业强国迈进。

我突然想起中国前主席###曾经告诉我，在文化大革命的时候他是上海一家汽车工厂的装配工人，不知道他对于现在有着什么样的看法。

应用的定见：

定见8期待的事情总比我们的预期来的要慢：我们总是急于推测，但是事情发展有着自己的速度。不要认为中国明天早晨就可以成为世界经济霸主。几千年来，中国人的思维都是按照朝代的时间顺序进行

的。在现在的新时期，自由市场的新朝代中，全球化和分散化都刚刚开始，需要很多年才能完全实现。

定见5把预测未来当作一场拼图游戏：中国本身就像是一幅拼图，它的分散化是其他任何国家都没有的。仅仅通过观察它的局部：与世界进行激烈竞争的地区和城市，我们就会明白中国在未来世界中的重要地位。

第三章 中国：外围就是中心(12)

定见9成功靠的不是解决问题，而是利用机会：中国已经成为一个机遇寻求国，他们认为所有问题都可以通过利用机会来解决。现在中国作为一个国家和一个民族的竞争优势，就在于它愿意适应任何必要的以及能够给自己带来利益的变革。没有任何一个其他国家像它一样进行如此大规模的调整和适应；也很少有民族有它这样的事业心和雄心壮志。